

MASTER PROJECT

CREACIÓN DE UN PAQUETE DE TURISMO ÉTNICO EN GUATEMALA

Máster en Dirección y Planificación del Turismo

Tutor: Dr. Lluís Prats

Alumno: Daniel Díaz Izquierdo

u1058900@correu.udg.edu

Junio 2011

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Marco Teórico.....	6
1.1 - Agencias de viaje.....	6
1.1.1 - Breve evolución histórica.....	7
1.1.2 - Clasificación de las AAVV.....	8
1.2 - Turismo Étnico.....	10
1.2.1 - El turismo étnico en Guatemala.....	14
1.2.2 - La Etnia Maya: comunidad Kaqchikel.....	18
2. Resumen de la Idea.....	19
3. Análisis del Entorno.....	22
3.1 - Análisis de la situación actual de las agencias de viajes.....	22
3.1.2 - Futuro de las agencias de viaje.....	24
3.2 - Localización del producto.....	26
3.3 – Análisis de la Competencia.....	27
3.4 – Análisis de la Demanda.....	31
3.4.1 - Demanda de las agencias de viajes. Macro entorno.....	32
3.4.2 - Demanda de las agencias de viajes. Micro entorno.....	35
3.4.2.1 - Provincia de Girona.....	36
3.4.2.2 - Provincia de Barcelona.....	37
3.4.2.3 - Ciudad de Girona.....	38
3.4.2.4 – Previsión de Ventas.....	39
3.5 – Análisis DAFO.....	43
3.5.1 Interpretación DAFO.....	44
4. Plan de Marketing.....	46
4.1 Segmentación del mercado: Público objetivo (target).....	47

4.2 - Marketing Mix.....	47
4.2.1 – Producto.....	47
4.2.1.1 – Productos Derivados / Complementarios.....	61
4.2.2 – Precio.....	63
4.2.2.1 Cotización del Producto de Turismo Étnico.....	65
4.2.2.2 Cotización de los Productos de Turismo Étnico Derivados.....	75
4.2.3 – Promoción.....	79
4.2.4 – Distribución.....	82
4.3 – Presupuesto de Marketing.....	84
5. Plan Operacional.....	88
5.1 – Relación de operaciones.....	88
5.2 – Planificación de las operaciones – Plan Operacional.....	90
5.3 – Recursos Técnicos.....	94
6. Recursos Humanos.....	95
6.1 – Definición de los lugares de trabajo.....	95
6.2 – Organigrama.....	99
6.3 – Selección y capacitación del personal de Ventas.....	100
6.4 – Habilidades Requeridas.....	102
7. Aspectos Jurídicos.....	104
8. Plan Financiero.....	108
8.1 – Balance de Situación Inicial.....	108
8.2 – Cuenta de Resultados Anual.....	111
8.2.1 – Previsión de Pérdidas y Ganancias.....	115
8.2.2 – Balance de Situación Final.....	133
9. Conclusiones.....	134
10. Bibliografía.....	136

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imágenes 1 y 2. Comunidad Maya Kaqchikel.....	18
Imagen 3. Guatemala y sus 21 grupos étnicos de ascendencia Maya.....	19
Imagen 4. Aborigen guatemalteco de la etnia Maya Kaqchikel.....	20
Imagen 5. Lago Atitlán en Guatemala.....	47
Imagen 6. Localización de Santa Catarina de Palopó.....	49
Imagen 7. Reserva de vuelos con GDS Amadeus.....	51
Imagen 8. Lago Atitlán.....	53
Imagen 9. Ejemplo de habitación.....	53
Imágenes 10 y 11. Temascal guatemalteco.....	54
Imágenes 12, 13 y 14. Comidas típicas de los Mayas Kaqchikel.....	55
Imágenes 15 y 16. Cuevas de San Jorge.....	57
Imágenes 17, 18 y 19. Trabajos de tejedora, pesca y recogida de leña.....	59
Imagen 20. Precio de la Reserva de vuelos con GDS Amadeus.....	69
Imagen 21. Plan Operacional.....	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estimación de clientes potenciales en la provincia de Girona.....	36
Tabla 2. Estimación de clientes potenciales en la provincia de Barcelona.....	37
Tabla 3. Estimación de clientes potenciales en la ciudad de Girona.....	38
Tabla 4. Estimación de clientes potenciales.....	40

Tabla 5. Análisis DAFO Paquete Etnoturismo Guatemala.....	43
Tabla 6. Palabras y frases en idioma Kaqchikel.....	54
Tabla 7. Trabajos típicos Maya.....	58
Tabla 8. Relación de porcentajes de comisión por venta de servicios.....	64
Tabla 9. Relación de horas y costes de los RRHH.....	84
Tabla 10. Presupuesto de Marketing.....	86
Tabla 11. Costes Fijos (Año 1).....	110
Tabla 12. Plan de Financiamiento.....	110
Tabla 13. Balance de Situación Inicial.....	111
Tabla 14. Ingresos Anuales.....	111
Tabla 15. Cuenta de Resultados.....	114
Tabla 16. Distribución de la Ventas Año 1.....	115
Tabla 17. Distribución de la Ventas Año 2.....	116
Tabla 18. Distribución de la Ventas Año 3.....	117
Tabla 19. Previsión de Pérdidas y Ganancias Año 1.....	119
Tabla 20. Previsión de Cash Flow Año 1.....	121
Tabla 21. Distribución de Ventas y Cobros Año 1.....	123
Tabla 22. Previsión de Pérdidas y Ganancias Año 2.....	124
Tabla 23. Previsión de Cash Flow Año 2.....	126
Tabla 24. Previsión de Ventas y Cobros Año 2.....	127
Tabla 25. Previsión de Pérdidas y Ganancias Año 3.....	128
Tabla 26. Previsión de Cash Flow Año 3.....	130
Tabla 27. Distribución de Ventas y Cobros Año 3.....	132
Tabla 28. Balance de Situación Final Año 1.....	133

1. MARCO TEÓRICO

El proyecto trata la creación de un producto de turismo étnico, concretamente un paquete vacacional, y para ello resulta idóneo posicionarnos en la perspectiva de una agencia de viajes hipotética como promotora del proyecto. De esta manera nos situaremos en el mercado como ofertantes y se determinan los recursos técnicos, humanos y económicos, con los que hacer frente al proyecto.

Comenzaremos situando la base teórica de la cual partiremos, tanto de la empresa en cuestión como del producto pretendido.

1.1 - *Agencias de viajes*

Comenzaremos desde la base teórica que nos concierne y para ello nos dirigimos a la biblioteca de la Universitat de Girona con el fin de encontrar la bibliografía adecuada.

En primer lugar tenemos a González Cobreros (2002) quien define las agencias de viaje como empresas mercantiles, que, en posesión del título-licencia correspondiente otorgado por la Administración Pública, se dedican profesional y comercialmente en exclusividad al ejercicio de actividades de *asesoramiento, mediación y organización* de servicios turísticos. Por su parte Fernández y Blanco (1996) simplifican describiendo las agencias de viaje como empresas mercantiles de servicios que acercan el producto turístico al consumidor.

Las agencias son pues empresas mercantiles, en tanto que disponen de una organización de medios materiales y humano cuyo principal objetivo es la obtención de lucro; y de servicios, ya que estos medios materiales y humanos de que dispone los utiliza para la prestación de servicios a los consumidores: informando, asesorando y mediando entre los prestatarios de servicios turísticos (alojamientos, transportes, ocio, etc.).

Las funciones de una agencia de viajes van cada vez más encaminadas al *asesoramiento* en la organización de viajes, aunque de todos modos, asesorando o programando viajes para terceros, la agencia de viajes siempre cumplirá una función de intermediaria o mediadora entre los prestatarios llamados a dar servicios y el cliente o usuario final de los servicios contratados. Por las actividades de *mediación y producción*, las agencias obtienen sus ganancias, bien mediante comisiones facilitadas

por los proveedores, bien por la aplicación de márgenes de beneficio o ganancia sobre los precios netos obtenidos por negociación o contratación; es decir, en ningún caso su labor encarece el precio final (González Cobreros, 2002). Las agencias de viaje están facultadas pues para labores como: reservar y vender billetes de casi todos los medios de transporte, reservar habitaciones y servicios de alojamiento y restauración, alquilar coches con o sin conductor, reservar y vender viajes programados o paquetes, emitir la documentación necesaria para la venta de los servicios, formalizar póliza de seguros generales, etc...

1.1.1 - Breve evolución histórica

Antes de la Revolución Industrial del siglo XIX la gente apenas se movía de su entorno y si lo hacía era por motivos muy concretos: cuestiones de estado, religión, comercio. El motivo de desplazarse de su entorno habitual no era el placer sino por una necesidad. Tras la aparición del ferrocarril y del barco a vapor cambió el concepto de viajar. La primera agencia de viajes surge en 1841 gracias a la labor de Thomas Cook. Hasta pasada la 2ª mitad del siglo XX el viaje por placer era solo un privilegio de las altas capas de la sociedad; para el pueblo llano, viajar no entraba en sus planes: la economía familiar al igual que las condiciones laborales eran precarias.

Las agencias de viajes, muy relacionadas con las compañías de transportes, van surgiendo como una actividad ligada al transporte de mercancías. En España aparece la primera agencia de viaje, creada en 1930, bajo el nombre *Viajes Marsans*; poco más tarde surge la segunda, *Viajes Internacional Expreso*. En los años 40 nace *Viajes Meliá*.

Con la industrialización de mediados del siglo pasado se produjeron grandes cambios como: el aumento de la producción de bienes a menor costes, una mayor demanda de materias primas, la búsqueda constante de nuevos mercados en los que colocar la producción, el desarrollo de una importante red de transporte (terrestre, mecánico, aéreo), etc... En definitiva, se genera más riqueza y se reparte mejor.

Tras esta revolución industrial hay más inquietudes, más nivel cultural, más tiempo libre, los medios de comunicación son mejores y más rápidos, se desarrolla la navegación aérea. Todo esto genera un fenómeno social y económico denominado *turismo de masas*. (Fernández y Blanco, 1996).

Sin embargo, en los últimos años la heterogeneidad de la demanda turística, que responde a variadas motivaciones y diferentes características psico-sociodemográficas, unida a la reciente segmentación hace cada vez más desaconsejable la oferta indiscriminada de productos estandarizados y aconseja la personalización y segmentación de la oferta turística. La demanda actual está mucho más diversificada y obliga al agente de viajes a agruparla en diferentes segmentos para actuar sobre ella con más eficacia (Esteban y Rubio, 2006).

1.1.2 - *Clasificación de las AAVV*

Según la Orden 9951 de 14 de abril de 1988 (BOE, 22 de abril), que establece el reglamento jurídico por el que se rigen las agencias de viajes, éstas se clasifican en:

- AAVV Mayoristas: son aquellas que proyectan, elaboran y ofrecen toda clase de servicios y viajes combinados para su afianzamiento. No pudiendo vender ni ofrecer su producto al usuario.
- AAVV Minoristas o detallistas: comercializan el producto de las mayoristas vendiendo directamente al usuario turístico o proyectan, elaboran, organizan o venden toda clase de servicios y viajes combinados al turista, no pudiendo ofrecer ni comercializar sus productos a través de otros servicios.
- AAVV Mayoristas – Minoristas: pueden simular las actividades de los dos grupos anteriores.

Al margen de la normativa, es conveniente diferenciar dentro de las agencias de viajes mayoristas, los llamados Tour Operadores, que se caracterizan por disponer de una gran estructura para consolidar sus programas, basados en contrataciones a gran escala y en la mayoría de los casos en la copropiedad de hoteles y compañías aéreas (González Cobreros, 2002).

También podemos clasificar las agencias de viaje en función de la actividad a que se dediquen; según Fernández y Blanco (1996) existen:

- AAVV Emisoras: dedicadas principalmente a enviar turismo fuera del estado.
- AAVV Receptoras: cuya actividad principal es recibir turismo en nuestro territorio pudiendo actuar en nombre propio, como representante de algún tour operador o agencia emisora.

- AAVV Emisoras – Receptoras: simultanean las actividades antes descritas.

Finalmente podemos destacar un último tipo de agencia de viaje que, por un lado González (2006) cataloga en función de la actividad que realiza y que Fernández y Blanco (1996) clasifican según el producto o mercado:

- AAVV especializadas: se centran en un segmento de la demanda, en un destino o en un producto concreto. Dentro de ellas podemos hablar de agencias especializadas en turismo de tercera edad, de nieve, de estudiantes, juvenil, de aventura y trekkings, de congresos, etc.

Podíamos apuntar una última tipología de agencias de viajes: las *agencias virtuales* o *agencias online*, aunque estas webs a menudo -no siempre- actúan como meras centrales de reserva.

El mundo de la intermediación es complejo a la par que homogéneo, pues si bien es verdad que el abanico de posibilidades puede ser inmenso, es fácil catalogar en líneas generales las diferentes tipologías de agencias de viaje.

De esta manera, nuestra agencia hipotética sería una agencia de viajes **minorista / emisora**, ya que se ocupa principalmente de enviar turistas al destino elegido mediante la comercialización del producto de las mayoristas.

1.2 - Turismo Étnico

La Organización Mundial del Turismo (OMT o UNWTO) define el turismo como el *conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos*. En la declaración de la Conferencia Mundial del Turismo, el turismo se define como *una actividad esencial en la vida de las naciones, por sus consecuencias directas para los sectores social, cultural y económico de las sociedades nacionales, y para sus relaciones internacionales en todo el mundo; cuyo auge está vinculado al desarrollo y bienestar de los pueblos y a un estado de paz mundial*. El turismo es, por lo tanto, un fenómeno social que genera múltiples interrelaciones de índole social, económica y cultural.

A su vez el turismo puede clasificarse en diferentes tipologías en función de varios criterios: si atendemos al origen del turista o a la destinación tenemos turismo *interno, externo, emisor...* Según el motivo está el turismo de *aventura, deportivo, cultural, de sol y playa...* Desde una perspectiva social tenemos el turismo de *tercera edad, juvenil, etc...* Y así se genera un amplio listado de tipologías de turismo que continúa creciendo en función de las tendencias, los avances tecnológicos, las necesidades de los turistas y demás inputs, concibiéndose algunas clases de turismo tan fastuosas y exclusivas como el turismo *enológico*, el turismo *sexual* o el turismo *negro*, más conocido por su denominación anglosajona, *dark tourism*.

Según la OMT en los últimos años crece el número de turistas que desean realizar actividades recreativas, deportivas y de aventura, y conocer la historia, cultura, naturaleza y vida salvaje de las zonas que visitan. El turista de hoy es más activo física e intelectualmente que antes, y desea cultivar sus intereses y hobbies personales.

Estas tendencias enmarcan lo que se denomina **Turismo de Interés Especial** (*SIT, Special Interest Tourism*) el cual se da cuando las motivación del viajero y la toma de decisiones en relación al viaje vienen determinadas por un tipo de interés particular, un interés especial, que se focaliza en actividades concretas y/o la destinación (Truer, 2004). Este tipo de turismo responde a las características del turista post-fordista el cual busca principalmente la vivencia de experiencias en sus viajes.

Las tipologías que derivan del SIT vendrán definidas por los distintos intereses (naturaleza, cultura, gastronomía...) aunque a menudo se asocian al turismo de aventura. El SIT requiere pues algo más que la simple visita de una destinación; busca un valor añadido, un elemento diferenciador que haga único el viaje.

En este plano se encuentra el tipo de turismo que trataremos en el presente documento: el **Turismo Étnico o Enoturismo**.

Este tipo de turismo tiene como *principal atractivo la forma de vida y las tradiciones de determinados grupos humanos* unificados u homogeneizados por una misma raíz étnica (Barretto, 2005). Según Barretto El escenario se puede localizar en lugares donde las etnias han vivido siempre, como es el caso de grupos indígenas en las Américas (del Norte, Central y del Sur), tribus de los diferentes países del continente africano, o en lugares donde las etnias no son nativas, sino que fueron “transplantadas” en algún momento de la historia, que es lo que ha sucedido en América del Sur, más específicamente en la zona conocida como Cuenca del Plata, región aledaña al Río de la Plata, que congrega Uruguay, Argentina y sur de Brasil.

Otra definición entiende el enoturismo como aquella modalidad turística ambientalmente responsable, consistente en viajar o visitar áreas naturales con el fin de disfrutar, apreciar, y estudiar los atractivos naturales, así como cualquier manifestación cultural (del presente y del pasado) que pueden encontrarse ahí a través de un proceso que promueve la conservación (Chávez de la Peña, 2002).

Es tipo de turismo ha venido acompañado desde prácticamente su origen o tipificación de una dilemática en torno a la autenticidad, a la verdadera identidad de las étnicas y sobretudo de sus costumbres, concretamente desde 1967 en que McCannel comenzó la discusión sobre si la búsqueda de los turistas era por autenticidad o por dramatización escénica. En función de ello Barretto (2005) clasifica el turismo étnico en dos variantes: una que no tiene el consentimiento de gran parte de la comunidad y que surge del interés comercial de quienes contemplan el turismo únicamente como un negocio; y una segunda clase en la que la comunidad en cuestión se compromete en un proyecto de revitalización de su cultura, y con la ayuda de la historia y la memoria afirma su identidad. Esta apreciación queda a título informativo, aquí no se abordará este dilema puesto que no procede.

Al margen de estas valoraciones, resulta innegable que en muchos de estos lugares, la revitalización de tradiciones, usos y costumbres partió de iniciativas de miembros de la comunidad que vieron el turismo como una posibilidad de compartir y mostrar su cultura a los demás y es en estos lugares donde el turismo étnico ha tenido más éxito.

En mi opinión el **Enoturismo** en un tipo de SIT que a su vez se compone de otras tipologías de turismo. Es decir, un producto de turismo étnico contempla características de:

- ✓ **Turismo Cultural:** por la motivación de aprender y conocer otras costumbres, idiomas, etc...
- ✓ **Turismo de Aventura:** por el riesgo que comporta vivir en condiciones ajenas a la habitualidad del turista.
- ✓ **Turismo Ecológico o Turismo Sostenible:** puesto que permite el desarrollo de actividades respetuosas con el medio ambiente y perdurables a largo plazo.
- ✓ **Turismo Rural o de Naturaleza:** si la etnia en cuestión se localiza en un medio natural (como acostumbra a ser).
- ✓ Y otras tipologías en función de las características específicas de un producto concreto...

Aspectos de todas ellas fusionan gracias a un fuerte vínculo constituido por el ***interés especial*** que tiene el turista: la forma de vida de determinados grupos humanos, diferenciados por raza, religión, región de procedencia u otras características comunes que los hacen atractivos y exóticos. Dadas estas últimas consideraciones a menudo el etnoturismo es denominado como directamente turismo rural, turismo solidario (siempre que una parte importante del dinero quede en manos de la etnia en cuestión) o, sobretudo en Sudamérica, ***turismo comunitario*** dado que los viajes se realizan en comunidades indígenas locales, e incluso “turismo indígena”.

Independientemente de las múltiples nomenclaturas existentes para este fenómeno, es un hecho que este turismo etnológico supone una oportunidad para numerosas comunidades indígenas alrededor del mundo que a menudo se encuentran en situación de pobreza, y se pueden argumentar numerosos motivos (Denman et al., 2004):

- ✓ El turismo se consume en su lugar de producción. Esto significa que los consumidores conocen mucho mejor que en otros sectores el proceso de producción y las condiciones de vida de las personas que les suministran la prestación.
- ✓ Crea oportunidades para pequeños empresarios.
- ✓ No sólo da beneficios materiales a las comunidades rurales, también les aporta el orgullo de su cultura, un mejor conocimiento del entorno natural y de su

valor económico, así como menos vulnerabilidad gracias a la diversificación de sus fuentes de ingresos.

- ✓ La infraestructura que requiere el turismo como el transporte y las comunicaciones, el abastecimiento de agua y el saneamiento, la seguridad pública y los servicios de salud puede beneficiar también a las comunidades.
- ✓ Emplea a más mujeres y jóvenes que la mayoría de las demás actividades. Los ingresos y la independencia económica de las mujeres son muy importantes para apoyar al desarrollo de los niños y romper el ciclo de la pobreza.
- ✓ El turismo es una actividad más variada que muchas otras. Tiene el potencial de permitir otra actividad económica, tanto por ofrecer empleos flexibles a tiempo parcial, donde pueden complementar a otras opciones de sustento como crear ingresos a través de una compleja cadena de suministros de bienes y servicios, generando oportunidades de empleo desde las muy cualificadas hasta las no cualificadas.

La creciente orientación de la demanda turística internacional motivada por vivir experiencias cercanas con culturas originales y estilos de vida alternativos, en el marco de paisajes naturales prístinos y sitios remotos; ha generado una oferta de turismo comunitario no solamente tanto en países de Sud América y Centro América, como en el Pacífico o el África este, además, y con gran éxito, en países desarrollados como Australia, Canadá, Estados Unidos, Nueva Zelanda. Por tanto, estamos hablando de un fenómeno mundial creciente y muy comprometido con la consolidación de la gestión territorial auto-determinada, y el desarrollo con identidad, por parte de las organizaciones indígenas del planeta (Cox Aranibar, 2009).

A continuación nos centraremos en el caso particular de Guatemala, destino del producto de turismo étnico que se desarrolla en este trabajo, analizando la evolución y la situación actual.

1.2.1 - El turismo étnico en Guatemala

Como hemos visto el etnoturismo a menudo se presenta como una solución que utilizan personas que viven en situaciones de pobreza, pues el desarrollo de las actividades que genera el turismo ha supuesto una ayuda al crecimiento económico de comunidades rurales de un país.

Los desarrollos etnoturísticos en vías de ser promovidos como estrategias formuladas por parte de Guatemala representan una disposición del territorio, dirigida al máximo aprovechamiento de sus recursos (naturales, humanos y culturales), en regiones no abiertas anteriormente a la explotación turística (Paz Quezada, 2007). Se ha encontrado pues un aliado que les permite generar ingresos y empleo en su territorio, al mismo tiempo que permite reafirmar su cultura y sus estilos de vida en estrecha relación con la naturaleza.

Casi la mitad de la población de Guatemala la configuran los pueblos indígenas, pero la protección de sus derechos es todavía elemental, aunque son mencionados en la constitución. La mayoría de los pueblos indígenas son *Mayas*, que son identificados de acuerdo a sus lenguas: *Quiche, Kaqchikel, Mam, Tzutujil, Achi, y Pokoman*. Aunque han sobrevivido varios siglos de violenta historia, no existen garantías de que sobrevivan a la actual economía de libre comercio.

Anita Kelles-Viitanen en su proyecto *“Protectores de la cultura y la biodiversidad: Los Pueblos Indígenas se hacen cargo de sus desafíos y oportunidades”* nos ofrece una amplia visión de la situación de las comunidades indígenas en Guatemala que se resume a continuación:

- La principal amenaza proviene de las actividades mineras internacionales, explotando petróleo, oro, plata y níquel. Los problemas que confrontan los Pueblos Indígenas se relacionan con la expropiación de grandes extensiones de tierras, ya que el 1% de los productores agrícolas controlan el 75% de las mejores tierras en Guatemala. Como consecuencia, los Pueblos Indígenas tienen que suplementar sus medios de subsistencia con trabajo asalariado a través de la migración estacional.
- Otro problema está en que el país sufre debido a catástrofes naturales; sequías, terremotos, huracanes como el “Stan” en el 2005 y conflictos. Estos desastres naturales han tenido un gran impacto en los pueblos indígenas.

- Los principales problemas de los indígenas de Guatemala tienen que ver con la insuficiente protección de la tierra y el limitado acceso a las mismas utilizadas en beneficio de otros grupos; pobres condiciones de trabajo y salarios; desigualdad en términos de derechos civiles y su estatus; lento proceso de localización e identificación de personas indígenas perdidas o muertas de la época de la guerra civil; y un lento proceso de enjuiciamiento por los crímenes de guerra además de abusos a los derechos humanos cometidos durante la guerra civil. Los pueblos indígenas demandan sus derechos para enseñar, publicar y negociar con el gobierno en su propia lengua.
- Ellos quieren promover su cultura y sus tradiciones, quieren tener amplios derechos políticos en sus propias comunidades; que los servicios policiales sean menos discriminatorios, y una mayor participación en la toma de decisiones del estado central. Varios proyectos que tratan los medios de subsistencia relacionan la agricultura orgánica con la recuperación de la cultura indígena, y también promueven las artesanías Indígenas, en particular las textiles. Los proyectos sobre cultura y educación incluyen: la promoción de la herencia cultural y lingüística, empoderar a las mujeres y hombres Mayas y fortalecer su cultura y ciudadanía. Otras propuestas contienen actividades para fortalecer la capacidad empresarial de los *Kaqchiquel*.
- El turismo es otra área donde los medios de subsistencia está relacionada con la cultura a través del etnoturismo. En Guatemala se ha identificado como un reto para las instituciones que promueven el turismo en la región, pues esta actividad es de reciente descubrimiento dentro del segmento turístico. Para ello se llevó a cabo en un proyecto para relacionar a los *Kaqchiquel* con planes de desarrollo local al mismo tiempo en que tuvo lugar el desarrollo de empresas turísticas. Otros proyectos plantean construir un hotel ecológico *Maya Tzutujil* y un café bar...

Una vez más vemos que el etnoturismo supone una vía de escape para los indígenas guatemaltecos y por lo tanto se están realizando importantes avances en el fortalecimiento y consolidación de este nuevo modelo turístico, que se caracteriza por el hecho de que las actividades y los emprendimientos turísticos en los territorios comunitarios estén siendo dirigidos y controlados por los propios pueblos indígenas y las comunidades campesinas (Cox Aranibar, 2009).

En Guatemala el turismo étnico ha surgido en las dos últimas décadas, y ha conllevado la articulación de organizaciones nacionales como la Federación Nacional de Turismo Comunitario de Guatemala (FENATUCGUA) que coordina la operación, promoción y fomento de más de 60 emprendimientos de turismo comunitario en el país. A nivel latinoamericano se encuentra establecida la Redturs, como una organización internacional que acoge a las federaciones y emprendimientos de turismo comunitario de América del sur, Centroamérica y el Caribe.

De esta manera el sector público desempeña un importante respecto a la planificación y la promoción, y en este sentido la Organización Mundial del Turismo (OMT), expresa entre los principios del Turismo Sostenible que "los beneficios del turismo deberán repartirse ampliamente entre todos los sectores de la sociedad local, siendo los proyectos turísticos de base comunitaria una de las medidas adecuadas para generar y distribuir equitativamente los beneficios económicos y sociales".

En este sentido el gobierno guatemalteco lanzó el nuevo proyecto turístico "Pueblos Mayas" con el que se ha colocado a la vanguardia, y que es el resultado de la ejecución del "Proyecto de Desarrollo Competitivo del Turismo Cultural en Comunidades Indígenas Mayas de Guatemala". De éste se deriva el desarrollo de tres rutas de turismo étnico, con el fin de ampliar la oferta turística de Guatemala y fortalecer su posición como uno de los mejores destinos culturales del mundo. Las tres rutas se conocen del proyecto "Pueblos Mayas" son: *Universo Maya*; el *Calendario Maya* (Tzolkin) y la *Dualidad Maya*.

Al margen de esta iniciativa pública, las diferentes comunidades indígenas ofrecen interesantes actividades (costumbres, gastronomía, idioma, etc...) y aventuras en el área rural. El turismo comunitario de Guatemala se distribuye por los territorios de Alta Verapaz, Baja Verapaz, Sosolá, en Totonicapán, en Quetzaltenango, en Huehuetenango, en Quiché, en Izabal, en Escuintla, en San Marcos, en Petén y en Chimaltenango. INGUAT, el Instituto Guatemalteco de Turismo nos ofrece un directorio completo de todas las posibilidades de turismo étnico en el país que se puede consultar en el siguiente enlace:

http://www.visitguatemala.com/web/index.php?option=com_content&task=view&id=254&Itemid=335

Finalmente apuntar una breve reseña estadística sobre el etnoturismo guatemalteco según el informe elaborado por INGUAT en 2006:

- ✓ El **85% de visitantes es de nacionalidad guatemalteca** un 6% estadounidense, un 2% canadiense y 7% distribuido en otras nacionalidades entre ellas: holandesa, inglesa, italiana, alemana, francesa, española, sueca y otras.
- ✓ El **76%** de los visitantes es **sexo masculino** y 24% femenino.
- ✓ El turismo comunitario es visitado en un mayor porcentaje 55% por personas que oscilan entre los **25 y 44 años** de edad.
- ✓ Los resultados muestran que dentro de las actividades que realizan los visitantes en las comunidades un **26% prefiere cuevas y rappel**, y un **26% senderismo**. (El resto se distribuye en artesanía, canotaje, gastronomía, visitar lagunas, etc.)
- ✓ ¿Cómo se enteró acerca del turismo comunitario? El **41% por medio de Internet**, y un **17% por amigos y familiares**. (El resto se distribuye en prensa, publicidad, trípticos, etc.)

1.2.2 - La Etnia Maya: comunidad Kaqchikel

(Información extraída del blog Centzuntli: Pueblos y pobladores indígenas de Centroamérica, México y Caribe- Enero 2010. Enlace: http://centzuntli.blogspot.com/2010_01_01_archive.html)

La historia cuenta que fueron un pueblo de bravos guerreros, y que se aliaron con los españoles en la lucha contra los k'chés cuando llegaron al continente, pero que después se libraron dos insurrecciones contra los extranjeros, en la primera mitad del siglo XVI. No cabe duda que la conquista española afectó de una manera determinante contra la forma de vida, costumbres y creencias de los kaqchikeles. Aun así, hicieron alarde de su fortaleza física y emocional para enfrentarse a las nuevas presiones y conservaron su identidad cultural hasta nuestros días.

El pueblo kaqchikel es uno de los 21 grupos étnicos de ascendencia maya que se localizan en Guatemala. Están asentados en 54 municipios diferentes, entre los departamentos de Sacatepéquez, Chimaltenango, Sololá, Suchitepéquez, Guatemala y algunas áreas de Escuintla y Baja Verapaz. Según el INE 2002, XI Censo Nacional de población y VI de habitación, hay 832,968 hablantes del idioma maya kaqchikel, Pero el Programa Nacional Bilingüe Intercultural, afirma que son 1.032,128 las personas que practican esta lengua en todo el país.

Imágenes 1 y 2. Comunidad Maya Kaqchikel



Fuente: www.centzuntli.blogspot.com



Fuente: www.centzuntli.blogspot.com

La economía kaqchikel se basa en la agricultura a pequeña escala, en las áreas rurales y suburbanas, casi todas las familias cultivan maíz, frijol, verduras y legumbres, para el consumo propio, y algunos, los más afortunados, venden sus excedencias de las cosechas, que supone una importante fuente de ingresos; además de las artesanías con mimbre y tejidos de fibras duras elaboran canastas, hamacas, redes para carga y variedad de cuerdas; también elaboran artículos de plata. Entre los kaqchikeles existe un número importante de emigrantes a las zonas urbanas que suelen enviar dinero para sus familiares.

Respecto a su idioma, el Kaqchikel, es el que le da nombre al pueblo y durante la historia precolombina tenía categoría de idioma franco y oficial, tanto en actividades de estado como a otros niveles. Los niños kaqchikeles reciben hoy día una educación bilingüe en las escuelas de primaria.

Los Kaqchikeles son Mayas tradicionales, expertos en dicha cultura y se caracterizan por su amabilidad y humildad.

2. RESUMEN DE LA IDEA

La idea nace de la inquietud y el deseo de vivir sensaciones y emociones que hasta ahora no recogen los tradicionales paquetes turísticos. El producto que se propone a continuación busca la convivencia en respeto con la gente y los grupos étnicos de cada país, conocer sus costumbres y culturas en su entorno natural. Estos viajes en cuestión no están tan enfocados a la visita de los principales puntos turísticos de un país sino más bien a conocer la cultura, el idioma y las costumbres de las culturas existentes en la destinación.

El producto específico tiene por destinación Centroamérica, en concreto en la República de Guatemala y su cultura Maya. Se trata pues de un viaje fuera de lo común, una alternativa original, de aventura, educativa y solidaria, lejos de los típicos paquetes turísticos. Lo que se propone es convivir con una familia *Kaqchikel Maya* tradicional: aprender el idioma homónimo, vivir su rutina diaria, aprender y realizar sus trabajos, comer la comida típica local y conocer su cultura.

Imagen 4. Aborigen guatemalteco de la etnia Maya Kaqchikel



Fuente: www.exploreguatemala.info

Es un viaje muy especial enfocado a personas aventureras, aquellas que buscan una experiencia cultural, única e inolvidable.

En este sentido el viaje propone una visita a Santa Catarina Palopó una pequeña localidad, cerca del Lago de Atitlán en Sololá Guatemala. La comunidad mayoritaria es Maya y la mayor parte de la gente habla Kaqchikel. La vida diaria se vive entre un contraste entre lo nuevo y las viejas costumbres, las mujeres tejen su traje azul nativo a mano y los hombres cortan leña para cocinar. Todavía hay gente que consulta con los chamanes Mayas que aún mantienen sus costumbres espirituales. La mayoría de comida se cocina con leña y las tortillas se hacen a mano en el *comal*.

El paquete de turismo étnico que aquí se desarrolla será ofertado por una agencia de viajes tradicional, y desde esta perspectiva se trabajará a lo largo de todo el proyecto.

¿Por qué la etnia Kaqchikel?

El turismo étnico es un producto bastante desconocido para nosotros pues en líneas generales nuestro turismo emisor no acostumbra a consumir paquetes tan característicos. Esto es un arma de doble filo ya que por una parte tenemos un producto nuevo, innovador, diferente, lo cual juega a nuestro favor, pero también es algo desconocido como se mencionaba antes.

En este sentido, si se pretende llevar a cabo la puesta en marcha de un producto de turismo étnico o etnoturismo resulta indispensable que dicho producto sea atractivo y de calidad, es decir, los clientes “pioneros” deben quedar no solo satisfechos sino que se deberían superar sus expectativas. Para ello, si tenemos en cuenta que la etnia en cuestión es el principal atractivo, necesitamos una destinación donde el producto etnoturístico esté notablemente desarrollado en cuanto a variedad y calidad de oferta, así como una experiencia respetable. Estos ítems no aseguran que podremos ofrecer a nuestros clientes un producto a la altura de sus expectativas y que no les decepcione. Por otra parte la cultura con la que se convivirá ha de ser pintoresca, atractiva, con una buena dosis de ruralidad apegada a las tradiciones del lugar. Pero hay que tener en cuenta que los turistas, nuestros clientes, proceden de un mundo occidental y aunque vayan en busca de aventura no podemos pretender que “sufran” en su viaje como consecuencia vivir en condiciones demasiado primitivas. Las características del producto no estarían a la altura pues.

En función de lo expuesto tenemos que se necesita una destinación cuyo producto de turismo étnico esté bien desarrollado y cuya etnia o cultura resulte suficientemente atractiva. Para ello nos posicionamos en la perspectiva de un cliente potencial de etnoturismo y realizamos una búsqueda de la oferta existente a nivel internacional cuya información se recoge en el marco teórico del presente documento.

De esta manera se descubre Sudamérica como una de las principales destinaciones de turismo étnico contando una oferta bien desarrollada y estructurada alrededor de la cultura Maya y la multitud de etnias que la configuran, destacando México y Guatemala como principales destinaciones. En este sentido se descarta México por su gran potencial en turismo de sol y playa y en circuitos culturales, ya que buscamos autenticidad y diferenciación. De esta manera llegamos a Guatemala donde casi la mitad de la población son pueblos indígenas, la mayoría de origen maya, y que se diferencian por sus lenguas, siendo los Kaqchikeles uno de los grupos mayoritario y que vive del turismo étnico desde hace años.

Siendo Guatemala una destinación medianamente madura en etnoturismo y siendo la etnia Kaqchikel un buen ejemplo de ello, se opta por dicha cultura maya como atractivo principal para nuestro producto.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

A continuación veremos la situación actual del mercado que nos compete, atendiendo a un análisis interno (desde la agencia de viajes), externo (el macroentorno), de la oferta y de la demanda.

3.1 - *Análisis de la situación actual de las agencias de viajes*

En el estado español, según el informe *“Dimensionamiento y análisis de sector de las agencias de viajes y su comportamiento ante la crisis”* (2009) de Amadeus España y la Asociación Catalana de Agencias de Viajes (ACAV) operan en el sector alrededor de 5.500 agencias de viajes, que suman alrededor de 14.500 oficinas y dan trabajo a unas 85.000 personas. La agencia tipo es la de una empresa pequeña con uno o dos puntos de ventas y no más de cuatro empleados. En los últimos años las principales agencias de viaje han procedido a ampliar su red de oficinas físicas, tanto a través de la compra de agencias ya existentes, como por medio del desarrollo de franquicias y agencias virtuales. En los últimos tiempos ha habido un sobredimensionamiento del número de agencias en comparación con los países de nuestro entorno. Así, en España existen dos agencias de viajes por cada 10.000 habitantes, frente a 1,3 en Alemania o 0,6 en Inglaterra.

Por su parte las pequeñas agencias independientes que poseen una diferenciación de sus servicios (viajes personalizados, aventura, asesoramiento experto y muy personalizado) muestran un crecimiento continuo y muy elevado. Uno de los nuevos elementos a los que las agencias de viaje tradicionales han tenido que adaptarse es al auge de las reservas por Internet, que se vivió alrededor de hace tres o cuatro años.

Sin embargo, la situación coyuntural desfavorable que atraviesa la economía nacional ha hecho mella en numerosos sectores y entre ellos el Turismo. Dentro de la intermediación tradicional la situación se agrava gracias al boom de los portales virtuales, el avance incesante de las *low cost* y las macrofusiones de turoperadores.

La declinación del entorno macroeconómico en el estado español y sus repercusiones sobre el consumo han repercutido en la predisposición de los clientes potenciales a contratar servicios turísticos mediante de agencias de viajes.

En este sentido, la caída de las ventas en 2010 entre los grandes grupos y agencias de viajes ha sido generalizada, al igual que el uso de agresivas promociones y descuentos para comercializar el producto en temporada alta. Ambos factores han condicionado considerablemente a la baja la evolución de la rentabilidad empresarial de los grandes grupos de distribución de viajes en España sobre todo durante el tercer trimestre de 2010, etapa en la que las agencias facturan entre el 35 y el 60% del total anual.

A nivel estatal las agencias redujeron sus beneficios un 30% durante 2010 según ACAV, cifra que podría mantenerse durante el presente año e incluso aumentar.

El retroceso de las ventas respecto a los niveles de años anteriores ha sido mayoritario en los productos estrella de la temporada de verano, los viajes al archipiélago balear y canario. También se ha producido un estancamiento de la venta de productos vinculados a la visita de ciudades españolas.

Por otra parte los expertos en la materia señalan que el sector vive un momento complejo con profundos cambios que vienen dados por las nuevas tecnologías y cambios en la demanda y en los gustos del consumidor (etapa postfordista del turismo).

Otro aspecto destacable en el sector de la intermediación es la inminente llegada de la comisión cero por parte de las aerolíneas. Este fenómeno se originó en Estados Unidos donde tras la quiebra de algunas de las grandes aerolíneas los sistemas computarizados de reservas, las GDS, disminuyeron los incentivos que pagaban a las agencias. De esta manera las agencias perdieron peso en la venta de billetes cuando las aerolíneas dejaron de depender de ellas para su distribución y fue el inicio del camino hacia la comisión cero, que conllevó la desaparición de una tercera parte de las agencias.

El modelo ha llegado a Europa donde en países como Reino Unido o Alemania se practican políticas similares. Si tenemos en cuenta que, según ACAV, las agencias distribuyen aproximadamente el 85% de los billetes de avión, el sistema de la comisión cero ha repercutido considerablemente en el sector.

El modelo de negocio está cambiando. Las agencias deben replazar con éxito las comisiones aéreas mediante el aumento de las tarifas de servicio a los usuarios, entre ellas, por emitir billetes de avión (el denominado *service fee*). En el caso estadounidense este aumento en costes para el usuario final no ha supuesto un descenso en su número porque el mercado americano ha entendido que las agencias proporcionan un valor añadido de confianza y servicio.

También las agencias de viajes tradicionales parecen haberse adaptado al auge de Internet, realizando cada vez mayor proporción de ventas a través de este canal. Según

los datos difundidos por la consultora DBK, ya suponen el 8,4% de la facturación total en el mercado electrónico de viajes, un 2% más que en 2009.

A corto plazo la venta de productos turísticos online verá prolongada la tendencia favorable apreciada en 2010, en un contexto esperado de repunte del negocio turístico. El mercado electrónico de viajes podría registrar un crecimiento de alrededor del 12% y 16% en 2011 y 2012, respectivamente.

Situación dinámica: ¿crisis u oportunidad...? Un hecho innegable es que el turismo es una industria creciente. La Organización Mundial del Turismo prevé que en el año 2020 se alcanzarán los 1600 millones de turistas en el mundo, es decir que casi se duplicaran las llegadas que se han producido durante el año 2010 (935 millones). Uno de los grandes logros del turismo ha sido conseguir que viajar pase de ser un lujo a ser una necesidad. El viajero no renuncia a sus vacaciones, que ya forman parte de su presupuesto familiar.

Como apunta Salvador Antón Clavé en su artículo “De la conquista del viaje a la reestructuración de la ciudad turística” (1996, p. 22):

“...necesitar unas vacaciones es la consecuencia segura del discurso moderno que se fundamenta en la idea de que la salud física y mental de los individuos sólo se pueden restaurar si tales individuos *se van* de vez en cuando...”

3.1.1 - Futuro de las agencias de viaje

La coyuntura económica actual ha propiciado la puesta en debate de numerosos aspectos de las agencias de viaje con respecto al estado de estas y su futuro. Las agencias deberán hacer ver al cliente que el asesoramiento de su viaje tiene que considerarlo como un servicio que hay que pagar ya que detrás está el trabajo de un profesional. No cabe el miedo ante las nuevas tecnologías puesto inteligentemente utilizadas serán el complemento perfecto para el buen desarrollo del sector.

Según AEDAVE (Asociación Empresarial de Agencias de Viajes Españolas), las agencias minoristas no se están adaptando mal a la nueva situación y que el futuro de éstas es la especialización.

Las diferentes asociaciones de agencias de viaje apuntan que la clave para remontar está en conseguir que los clientes apuesten por una agencia en concreto y no vayan de puerta en puerta como hasta ahora.

ACAV también señala que el futuro de las agencias de viajes está en **optar por la especialización**, buscando nichos de mercado concretos como por ejemplo los viajes a medida, el turismo activo o los viajes a destinos muy específicos.

En función de todo lo expuesto se pueden concluir los siguientes puntos como claves para el futuro de las agencias de viajes tradicionales:

- Aceptar la modificación en los hábitos de los viajeros que cada vez más utilizan Internet para organizar sus viajes, por lo que es necesario incorporar esta herramienta en las agencias como un instrumento comercial y de marketing
- La especialización como clave del éxito
- Aplicar estrategias de marketing innovadoras y muy especialmente cuidar la cartera de clientes con servicios cada vez más especializados
- Invertir en formación del personal y convertir a los agentes de viajes en “consultores de viajes”.
- Reconducir el negocio de la venta de billetes de avión tras la llegada inevitable de la comisión cero

3.2 - Localización del producto

Dada la naturaleza de este producto (paquete turístico) la localización adecuada del mismo será una agencia de viajes especializada. No obstante, al tratarse de un producto muy específico, comporta mucho riesgo el considerar la implantación de una agencia de viajes especializada, más aún en la actual época de recesión económica en la que el sector ha sufrido y sufre un paulatino descenso de las cifras de ventas.

Dada la especificación del público objetivo (*target*) es difícil considerar una zona del territorio, si contemplamos Cataluña por ejemplo, donde localizar este nicho de mercado. Esto es así si nos situamos en el plano de una agencia mayorista, de un turoperador, que pretende colocar el producto en el mercado. El planteamiento que aquí se recoge se desarrollará desde la perspectiva de una agencia de viajes tradicional.

No vamos a entrar en los motivos por los que dicha agencia hipotética requeriría de la creación de este producto (aumentar ventas, diferenciación, ampliar cuota de mercado, innovar, etc.). Simplemente se considerará que somos una agencia de viajes tradicional, independiente, que con los recursos disponibles pretenderá la puesta en marcha de un nuevo producto, un nuevo paquete turístico de diseño propio.

Con la finalidad de materializar un poco más el trabajo y poder concretar algunos de los ámbitos de estudio que se requieren para la elaboración del producto (demanda, promoción, precio, etc...) situaremos la sede física de nuestra agencia de viajes en la ciudad de Girona. Sin embargo, dada la especificidad del producto será difícil encontrar el nicho de mercado respectivo solo mediante la oficina física. Y es aquí donde juegan un papel importante la Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) pues Internet será nuestro canal óptimo de promoción. Aunque no podemos vincularnos totalmente a él, requerimos de la agencia en sí pues el trato personal con nuestro cliente previo al viaje resulta vital.

Por lo tanto, la localización, la respuesta a “*dónde encontrar nuestro producto*” será principalmente Internet (web propia, redes sociales, etc...) y en un segundo plano la agencia de viajes.

Respecto a la localización del producto en sí, Guatemala, decir que en el marco teórico se constató dicho destino como maduro en turismo étnico, lo cual nos da a entender que el producto goza de buena calidad y variedad. Por otra parte, contamos con cierta afinidad cultural ya que es un país donde se habla castellano, gastronomía relativamente similar, etc. Pero sobre todo porque la resta de destinos con un producto maduro que se mencionan en el siguiente punto (Australia, China, India, Myanmar y Tailandia) se encuentran a mayor distancia por lo que el transporte encarecería demasiado un producto de nuevo lanzamiento. Además en estas otras destinos posibles las diferencias culturales son mayores y aunque conceden gran atractivo al producto, también pueden generar una reacción de desconfianza o riesgo en los clientes potenciales.

3.3 – ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para el producto de turismo étnico que se contempla aquí podemos considerar dos ámbitos de competidores:

- **Competencia Directa:** agencias de viajes afines geográficamente que ofrezcan productos homogéneos al nuestro o productos sustitutivos.
- **Competencia Indirecta:** en un primer plano están todas aquellas agencias receptivas e incluso comunidades indígenas de Guatemala que ofrecen la posibilidad de practicar etnoturismo directamente a los usuarios; y en segundo lugar podríamos considerar la resta de posibilidades de turismo étnico que se ofrecen en otros lugares: Sudamérica, Pacífico, Australia, etc...

En primer lugar analizaremos la competencia directa. Dada la especificidad del producto que se pretende desarrollar, un paquete de turismo étnico en Guatemala, resulta evidente que se dirige a un nicho de mercado muy concreto. Nuestro *target* se identifica pues por ese *interés especial* que tienen en el etnoturismo.

Atendiendo a la localización del producto que se explicaba en el punto anterior (una agencia de viajes tradicional en Girona) y a la motivación del *target*, es comprensible y aceptable que los clientes potenciales del producto en cuestión se desplazarían para adquirirlo. Es decir, nuestra demanda –como se verá más adelante– se distribuye por toda la provincia de Girona, e incluso Barcelona. En este sentido nuestra competencia también se distribuye por el mismo territorio.

Por lo tanto nuestra competencia directa son todas aquellas agencias gerundenses y barcelonesas que ofrezcan un producto similar o sustitutivo.

Con la finalidad de “materializar” esta competencia directa nos ponemos en la piel de un usuario que desea consumir nuestro producto y realizamos una intensa búsqueda por Internet. El resulta es que encontramos muy pocas las empresas competidoras que oferten un producto similar. Podemos considerar que es factible conseguir una buena cuota de mercado si gestionamos bien el producto. Actualmente consideraríamos dos empresas como competidoras directas: “*Terres Ilunyenés*” y “*Lamba*”. La primera ofrece un producto bastante similar y dispone de viajes por todo el mundo; la segunda

es ligeramente diferente pues se centra más en un público aficionado a la música africana:

- ✓ www.terresllunyanes.com
- ✓ <http://www.lamba.cat/>

Cabe considerar que tal vez agencias tradicionales buscan diferenciarse o evolucionar para afrontar esta etapa de recesión económica que atravesamos en la actualidad ofertando este tipo de producto. Para hacernos una idea de la proporción de agencias que podrían estar ofertando productos similares o sustitutivos recurrimos al informe de ACAV *“Preferencias y hábitos de consumo del usuario de las agencias de viaje españolas”* (2009). A falta de información más centrada en Cataluña se asume la hipótesis de que se puede extrapolar la situación a nivel estatal.

De acuerdo con el estudio, ante la situación económica actual, el 55% de las agencias han adoptado alguna medida para intentar incrementar los ingresos, siendo algunas de las más recurrentes ampliar la oferta de productos (62%) y la especialización en destinos (43%). Esto nos indica que tan solo una tercera parte, aproximadamente, de las agencias de viajes podría estar ofreciendo productos similares.

O visto de otro modo, las dos terceras partes de las agencias de viajes no son competidoras de nuestro producto.

Por otro lado también habría que considerar como posibles competidores a las diversas entidades solidarias que también ofrecen la posibilidad de viajar y convivir con otras culturas como por ejemplo *Socialia* (Obra Social Caixa Galicia) o *Sonríe que no es poco*. No obstante, estas entidades ofrecen más la posibilidad de realizar un turismo solidario, por lo que se considera un producto sustituto:

- ✓ <http://www.socialia.org/portal/site/WINS003/menuitem.8de4cf767efb8ff3239e75c051d001ca/?vqnextoid=32788b604ab01210VqnVCM100000140d10acRCRD>
- ✓ http://www.sonriequenoespoco.com/p_viajes_a_senegal.html

En segundo lugar se mencionaba una competencia indirecta configurada por están todas aquellas agencias receptivas y comunidades indígenas de Guatemala que

ofrecen la posibilidad de practicar etnoturismo directamente a los usuarios. Dada su profundo conocimiento del territorio y del producto pueden resultar fuertes competidores.

En el punto de *Turismo Étnico en Guatemala* se mencionaban diversos ofertantes de etnoturismo en Guatemala: el proyecto el nuevo proyecto turístico “Pueblos Mayas” configurado por tres rutas: *Universo Maya*; el *Calendario Maya* y la *Dualidad Maya*; y las diferentes comunidades indígenas que ofrecen turismo comunitario por todo el territorio guatemalteco y cuyo directorio nos ofrece INGUAT (Instituto Guatemalteco de Turismo de Guatemala) en el siguiente enlace:

- ✓ http://www.visitguatemala.com/web/index.php?option=com_content&task=view&id=254&Itemid=335

También tenemos las diferentes agencias receptoras que ofertan etnoturismo en el país las cuales se pueden consultar en el enlace:

- ✓ http://www.asoptur.org/index.php?option=com_content&view=article&id=441&Itemid=169

Pero toda esta competencia indirecta cuenta con una barrera para atraer a turistas extranjeros (cuando se hablaba sobre el turismo étnico en Guatemala se mencionaba que 85% de los turistas eran residentes del propio país).

Por otro lado según el informe “*Preferencias y hábitos de consumo del usuario de las agencias de viaje españolas*” de ACAV, el 65% de los usuarios prefiere la agencia tradicional cuando se trata de un producto especializado.

Por estos motivos se considera competencia indirecta a estos organismos y/o empresas, porque su impacto para con nuestro producto particular no será muy importante dada sus impedimentos para la captación de turistas extranjeros y en particular, residentes en el estado español.

Y en última instancia habría que contemplar la resta de oferta de etnoturismo que se ofrece en otros destinos. A nivel internacional los principales destinos de etnoturismo son:

- **Australia**, específicamente en el **Estrecho de Torres**, donde se encuentran aproximadamente unos 7.000 isleños en la región que gozan de un pasado muy ligado a las **tribus aborígenes australianas**, siendo muy relacionados históricamente con lo que viene a ser los papúes.

En Australia situados en la zona meridional también podemos ver el caso de un par de poblados aborígenes los **yankunytjatjara** y los **pitjantjatjara**, quienes comparten muchas características en común como la cercanía de sus existencias y una lengua muy similar. Este par de etnias no resultan difíciles de poder hallar, recibiendo en muchos casos a los visitantes para pasar una experiencia turística especial.

- **India** se puede conocer a la etnia de los **Jingpo**, que además de la India habitan tierras de **Birmania, Tailandia y China**, siendo una de las minorías étnicas de toda Asia, teniendo características muy propias como lenguas autóctonas y una tradición de vida muy relacionada a la familia.

- En **China, Taiwán y Singapur** puedes animarte a visitar al **grupo étnico han**.

- **México** es otra plaza para practicar etnoturismo pues encontramos variedad de etnias como la Huichola o la Wixarika, las cuales se asientan en el Occidente del país.

Fuente: Red de blogs www.viajesyturistas.com

En definitiva tenemos que lo que *a priori* parece un producto turístico muy especial y único, se encuentra con un amplio abanico de competencia. No obstante, y como se ha constatado la competencia directa es la que más cuota de mercado nos podría quitar pero por suerte estos competidores son muy pocos.

3.4 – ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Como ya se ha mencionado antes este producto tan concreto requiere de una demanda también muy específica. Este tipo de viaje estaría enfocado a segmentos de mercado muy específicos: clase media-alta, deportista, aventurera, o también se podría considerar presupuestar viajes concretos para grupos con intereses específicos comunes como podrían ser sociólogos, historiadores, etc... Si pretendemos centrar esta población en un área del territorio muy concreta no lograremos nuestros objetivos. Es por eso que la promoción online es nuestra mejor carta para la captación de clientes. De esta manera también ampliamos nuestro área de influencia.

Tal y como se mencionaba en el apartado anterior dada la especificidad del producto que se pretende desarrollar, un paquete de turismo étnico en Guatemala, nuestro *target* se identifica por ese *interés especial* que tienen en el turismo étnico y por ello se considera que los clientes potenciales del producto en cuestión se desplazarían para adquirirlo. Es decir, nuestra demanda se distribuye por toda la provincia de Girona, e incluso Barcelona.

En este punto lo ideal sería poder llevar a cabo un estudio de mercado mediante encuestas con un muestra de entre 300 y 500, como mínimo, con la finalidad de analizar la demanda en dicho territorio.

A falta de tiempo y recursos recurrimos de nuevo al informe de ACAV "*Preferencias y hábitos de consumo del usuario de las agencias de viaje españolas*" y asumimos la hipótesis de que se pueden extrapolar los resultados a nivel estatal al caso que nos ocupa.

3.4.1 - Demanda de las agencias de viajes. Macro entorno

Las conclusiones del estudio nos dan una panorámica del comportamiento de los usuarios de las agencias de viajes:

- Cerca de un 40% de los hogares han utilizado en último años los servicios de agencias de viajes, ya sean tradicionales u *online*.
- La penetración de la agencia tradicional es el doble de la de la agencia *online* (el 41,3% de la agencia de calle frente al 22,7% de la *online*).

- Ambos tipos de agencia cuentan con un alto nivel de satisfacción por parte de los clientes, superior al 90%.
- El 80% de quienes acuden a la agencia de viajes acaban contratando algún producto o servicio, mientras que el 20% restante contacta sólo para solicitar información. De ahí que aún haya un margen importante para la captación de clientes, y que sea preciso destinar esfuerzos (ya sea en materia de formación en ventas, comercialización, etc.) para conseguir que ese 20% de visitas se conviertan en ventas.
- El cliente percibe de manera muy diferenciada las ventajas de la agencia tradicional y de la agencia online, y se decanta por una u otra dependiendo del valor que concede a estos beneficios.
- Mientras el cliente de la *online* está claramente orientado al precio, el de la tradicional suele otorgar más relevancia a los valores relacionados con el servicio, con lo que el asesoramiento, la atención personalizada y la cualificación del personal y su experiencia.
- La tasa de fidelidad del cliente hacia la agencia tradicional tiende a ser mayor que la del cliente de la agencia *online*.
- El 23% de los clientes que acuden a la agencia tradicional no tiene una idea preconcebida en torno a su viaje. Esto representa un reto importante para el agente, que tiene la oportunidad de guiar desde el principio a su cliente para transformar la información en una venta. Un reto menos claro para la agencia *online*, por ser un cliente condicionado desde el primer momento por el precio.
- Los reclamos publicitarios y los regalos promocionales apenas influyen a la hora de seleccionar una agencia de viajes o de contratar los servicios de un establecimiento determinado, ya sea en la agencia tradicional o en la *online*. De hecho, los clientes ven escasa credibilidad en los mensajes y regalos promocionales, y perciben en ambas herramientas áreas susceptibles de mejora.
- En este sentido, podría resultar de interés para las agencias replantear sus estrategias de promoción e investigar en nuevas fórmulas de captación de los clientes.

- El cliente de la *online* viaja más que el cliente de la tradicional (3,13 viajes en los últimos doce meses, frente a los 2,04 viajes que realiza el usuario de la agencia de calle). La agencia tradicional se muestra más dependiente de la estacionalidad que su competidor en Internet.
- En cuanto a los productos vendidos por una y otra agencia, el paquete tradicional tiene una alta penetración en la agencia tradicional, mientras que muy baja en la *online*.
- Se constata la fortaleza del viaje aun en periodos de dificultades económicas, pues sólo la mitad de los clientes parece haber reducido o tiene previsto reducir sus viajes a consecuencia de la coyuntura actual. No obstante, se prevé que se intensifiquen las búsquedas y las comparaciones entre agencias, especialmente en el mercado *online* (no tanto en el de la agencia tradicional, cuyo consumidor se muestra más resistente a cambiar sus hábitos en un periodo de crisis).

Para ampliar la información nos dirigimos al último informe de *Familitur* “Movimientos Turísticos de los Españoles” – 2009 del Instituto de Estudios Turísticos (IET). Según el documento, en 2009:

- Se realizaron un total de 12,8 millones de viajes al extranjero. En términos de evolución, esta cifra supuso un incremento interanual del 5,5%.
- La estancia media asociada a estos viajes fue de 8,4 noches.
- Respecto al destino, ya sea por la proximidad, la moneda única, o las facilidades de transporte la gran mayoría de los residentes en España eligieron otro país europeo como principal destino extranjero, un 76,8%. Francia un año más fue el destino favorito (22,5%) seguido de Portugal (11,0%) e Italia (9,3%). Fuera de Europa Marruecos es el país más visitado (6,0%).
- El continente americano recibió el 11,9% de los viajes emisores: un 9,0% Latinoamérica y en 2,9% América del Norte (EEUU y Canadá). Los países más

visitados fueron los Estados Unidos (2,5%), México (1,3%), y la República Dominicana (1,3%).

- Destacaron los incrementos de viajes a Marruecos, que suponen un 5,0% y a América del Norte y **Latinoamérica** de 6,8% y **18,6%** respectivamente.
- Respecto a las CCAA de origen, del total de los viajes con destino extranjero, el **29,7%** fueron realizados por los **residentes en Cataluña**, el 17,8% por los de la Comunidad de Madrid, el 9,8% por los de Andalucía, el 8,9% procedía de la Comunidad Valenciana, el 5,2% de Galicia y el 5,1% del País Vasco. En definitiva, las comunidades que emitieron más viajes al extranjero fueron las de mayor población.
- El ocio fue el principal motivo de los viajes al extranjero, suponiendo el 51,2% de los 12,8 millones de viajes que se realizaron al exterior. Destaca que de los viajes al extranjero por motivos culturales, pues supuso el 62,4% de los viajes de ocio.
- Los viajes por turismo cultural fueron frecuentes a Latinoamérica, **7 de cada 10 viajes a Latinoamérica por ocio lo fueron por motivo cultural**.
- El 23% de los clientes que acuden a la agencia tradicional no tiene una idea preconcebida en torno a su viaje. Esto representa un reto importante para el agente, que tiene la oportunidad de guiar desde el principio a su cliente para transformar la información en una venta. Un reto menos claro para la agencia *online*, por ser un cliente condicionado desde el primer momento por el precio.

En función de todo lo expuesto parece que el entorno general, como poco favorece a nuestro proyecto: los viajes al extranjero aumentan a pesar de la situación de crisis económica, y entre los destinos Latinoamérica describe un crecimiento paralelo. El hecho de que 7 de cada 10 viajes a esta zona sea por motivos culturales también nos favorece. Además contamos con que el cliente acude a la agencia de viajes cuando busca productos o destinos especiales, y acostumbra a ser bastante fidelizable.

3.4.2 - Demanda de las agencias de viajes. Micro entorno

Una vez vistas las características genéricas de la demanda nos centramos en la parte del territorio que nos concierne. Con el fin de recoger la mayor información posible, describiremos esta demanda más directa y cercana en función de los patrones que se extraen del informe de ACAV que hemos consultado en varias ocasiones hasta el momento, más los datos de turismo emisor de Familitur:

- ✓ Sabemos que en general el 40% de los hogares han viajado, aunque posiblemente en Cataluña este porcentaje sea mayor.
- ✓ Tenemos como dato alentador que Cataluña es la principal CCAA en viajes al extranjero (el 29,7% de los viajes).
- ✓ De estos “hogares viajeros” el 62,6% va a las agencias de viajes tradicionales y realizan una media de 2 viajes al año.
- ✓ El 80% que va a una agencia de viajes tradicional acaba contratando algún producto.
- ✓ La quinta parte no tiene una idea preconcebida de su viaje lo que se presenta como una oportunidad para la incursión de nuevos productos.
- ✓ A favor de nuestro producto concreto hay que destacar que el 30% de los viajes al extranjero son viajes relacionados con la cultura (51,2% ocio y de éstos el 62,4% cultural).
- ✓ Además los viajes con destino Latinoamérica se incrementaron hasta el 18,6% y 7 de cada 10 fueron por motivo cultural.

En función de estos datos vamos a realizar una estimación del número de clientes potenciales del producto etnoturístico en las provincias de Girona y Barcelona. Utilizaremos datos de 2009 dado que la información expuesta hasta ahora es de este año. Para calcularlo aplicaremos un proceso “de arriba abajo” en el que se parte de una cifra de **TAM** (*Total Addressable Market o mercado total al que dirigirse*), cifra que se va recortando posteriormente mediante una serie de coeficientes -basados en los datos hasta ahora recogidos- que expresan la parte del mercado potencial a la que

nuestra empresa puede llegar comercialmente de manera efectiva o la proporción de clientes que realmente están en situación de comprar.

3.4.2.1 - Provincia de Girona

- Datos de Población (*Idescat, 2009*):
 - Población total: **747.782 hab.**
 - Distribución por grupos de edad:

<i>De 0 a 14 años</i>	<i>De 15 a 64 años</i>	<i>65 años o más</i>
116.597	515.275	115.910

Asumimos que el segundo (de 15 a 64 años) es el más propicio a consumir nuestro producto y por lo tanto descartamos los otros dos. Ahora trabajaremos con esta parte de la población gerundense.

Vamos a utilizar las características del usuario de la agencia de viajes tradicional antes expuestas como filtros para este gran segmento de población y para así ir definido o identificando nuestro *target* potencial.

La siguiente tabla recoge los resultados de aplicar las conclusiones del informe de Amadeus España y ACAV, y los datos extraídos de Familur al segmento de población gerundense susceptible de consumir nuestro producto:

Tabla 1. Estimación de clientes potenciales en la provincia de Girona

	<i>Clientes Potenciales</i> <i>(núm. de habitantes)</i>
Segmento de Población	515.275
El 40% viajan	206.110
El 62,6% va a una agencia de viajes tradicional	129.025
El 80% compra	103.220
El 29,7 % son viajes al extranjero	30.656
El 18,6% es a Latinoamérica	5.702
El 70% son por motivo cultural	3.991

Fuente: Elaboración Propia

En función de esto, presuponemos que en la provincia de Girona hay aproximadamente unas 4000 personas susceptibles de ser nuestro *target*. Veamos ahora el caso de la provincia vecina.

3.4.2.2 - Provincia de Barcelona

- Datos de Población (*Idescat, 2009*):
 - Población total: **5.487.935 hab.**
 - Distribución por grupos de edad:

<i>De 0 a 14 años</i>	<i>De 15 a 64 años</i>	<i>65 años o más</i>
815.289	3.773.915	898.731

Del mismo modo que en el caso anterior nos centramos en el grupo de entre 15 y 64 años e interpretamos en función de la misma hipótesis:

Tabla 2. Estimación de clientes potenciales en la provincia de Barcelona

	<i>Clientes Potenciales (núm. de habitantes)</i>
Segmento de Población	3.773.915
El 40% viajan	1.509.566
El 62,6% va a una agencia de viajes tradicional	944.988
El 80% compra	755.991
El 29,7 % son al extranjero	224.529
El 18,6% es a Latinoamérica	41.762
El 70% son por motivo cultural	29.234

Fuente: Elaboración Propia

De esta manera obtenemos que algo más de 29.000 personas en la provincia de Barcelona que podrían estar interesadas en nuestro producto de etnoturismo. Finalmente analizaremos el caso de la ciudad de Girona dada la localización descrita, puesto que el cliente de primer orden se sitúa aquí. Seguiremos el mismo protocolo.

3.4.2.3 - Ciudad de Girona

- Datos de Población (*Idescat, 2009*):
 - Población total: **96.188 hab.**
 - Distribución por grupos de edad:

<i>De 0 a 14 años</i>	<i>De 15 a 64 años</i>	<i>65 años o más</i>
15.480	68.014	12.694

Tabla 3. Estimación de clientes potenciales en la ciudad de Girona

	<i>Clientes Potenciales</i> <i>(núm. de habitantes)</i>
Segmento de Población	68.014
El 40% viajan	27.206
El 62,6% va a una agencia de viajes tradicional	17.031
El 80% compra	13.625
El 29,7 % son al extranjero	4.046
El 18,6% es a Latinoamérica	753
El 70% son por motivo cultural	527

Fuente: Elaboración Propia

Según la hipótesis en la ciudad de Girona, donde localizamos nuestro producto, disponemos de algo más de 500 personas que pueden configurar nuestro target.

En resumen podemos decir que en nuestra pretendida área de influencia hay una demanda configurada por unas **33.000 personas susceptibles de ser clientes** de nuestro producto. Este dato es nuestro **mercado potencial** y como se mencionaba antes, es solo una estimación. No se dispone de información más desagregada sobre los gustos o motivaciones más particulares de los turistas por lo tanto lo más cerca que podemos llegar de nuestro *target* real es este porcentaje de personas que según los datos ACAV y Familitur viajan a Latinoamérica por una motivación cultural.

3.4.2.4 – Previsión de Ventas

Como ya sabemos, existen unos 33.000 clientes en potencia pero, ¿cuántos serán clientes reales del producto de turismo étnico? Para conocer esta información es necesario realizar una nueva estimación valiéndonos de los datos que ya conocemos, con la finalidad de evaluar la viabilidad del negocio, tomar decisiones sobre el precio, etc. aumentando así al máximo las probabilidades de éxito del producto.

Una técnica muy recurrente es la comparativa de series temporales de las cifras de ventas, pero al tratarse de un producto de nuevo lanzamiento para nuestra agencia, y relativamente nuevo en líneas generales, no se dispone de datos históricos por lo que este método no resulta aplicable.

Por otro lado están las valoraciones del personal responsable de la creación del producto, quienes acostumbran a sobrevalorar irracionalmente el nuevo producto. Un método adecuado sería un estudio de mercado, cuantitativo o cualitativo, para valorar el comportamiento de los clientes, pero en este caso resulta inviable por falta de tiempo y recursos como ya se mencionaba anteriormente.

Hasta ahora se ha calculado el *mercado potencial* en términos de número de clientes que podrían llegar a comprar el producto, aplicando un proceso “de arriba abajo” en el que se parte de una cifra de TAM. Seguiremos el mismo proceso para computar una cifra de ventas y para ello nos dirigimos de nuevo al Instituto Guatemalteco de Turismo, INGUAT, y observamos el *Anuario Estadístico de Turismo Receptor de 2009* para mantener la uniformidad de los datos.

Según dicho informe, Guatemala recibió es año un total de 25.863 de turistas españoles. Y en función de los datos recorridos del informe de Familiur 2009 sabemos que el 62,6% de los que viajan al extranjero van a una agencia de viajes tradicional, y el 80% compra de ellos compra allí su viaje. El 29,7% de los viajes al extranjero de turistas del estado español son realizados por residentes en Cataluña. De éstos el 18,6% son viajes a Latinoamérica, dato no computable ahora pues partiremos del total de turistas recibidos por Guatemala. Y finalmente conocemos que el 70% de los viajes realizados por los catalanes con destino Latinoamérica son por motivación cultural. Esto es lo más cerca que podemos llegar a falta de información más desagregada de las motivaciones de los turistas, como ya se apuntaba en el apartado anterior.

Con toda esta información estamos en disposición de estimar el número de ventas de nuestro producto, el cual se recoge en la siguiente tabla:

Tabla 4. Estimación de clientes potenciales

	<i>Clientes Potenciales</i> <i>(núm. de habitantes)</i>
Turistas Españoles recibidos por Guatemala	25.863
El 62,6% ha ido a una agencia de viajes tradicional	16.190
El 80% compra allí su viaje	12.952
El 29,7% son viajes de residentes en Cataluña	3.847
El 70% son por motivo cultural	2.693

Fuente: Elaboración Propia

El resultado son 2.693 personas, es decir, que según los datos extraídos de INGUAT y Familitur (ambos de 2009) sobre visitantes a Guatemala y comportamiento de los turistas españoles respectivamente, tenemos una cifra de ventas máxima que asciende a casi 2700 plazas (personas).

Es importante remarcar que esta cifra está muy aumentada debido al último cómputo relativo a la motivación del viaje. De estas 2700 personas habría que extraer a quienes viajaron a Guatemala buscando realizar un turismo cultural en el sentido estricto o convencional del término y que con toda probabilidad tendrán un peso importante.

Podemos aproximarnos realizando un último cómputo: si recordamos el punto 2.2.1 sobre *turismo étnico en Guatemala* de este informe, allí se apuntaban una serie de datos estadísticos en los cuales constaba que el 7% de los turistas que consumen etnoturismo en Guatemala proceden de Europa: holandeses, ingleses, italianos, alemanes, franceses, españoles, y suecos, principalmente. En función de esto se podría asumir la hipótesis de que de este 7% de turistas europeos, los españoles representan un 1% aproximadamente.

Por lo tanto, de la cifra de ventas anterior solo el 1% aproximadamente consumiría el producto de turismo étnico:

<i>Turistas catalanes en Guatemala por motivo cultural</i>	<i>Porcentaje hipotético de motivación etnoturística</i>	<i>Turistas catalanes en Guatemala que consumen Enoturismo</i>
2693	1%	27

De nuevo hay que realizar alguna puntualización ya que, en primer lugar, el dato del 7% de turismo comunitario o etnoturismo es relativo al año 2006 mientras que los datos utilizados hasta ahora son todos relativos a 2009. Por otro lado se ha asumido la hipótesis de que el uno por ciento son españoles con la finalidad de poder estimar una cifra de ventas concreta. A falta de datos más concretos sobre turismo étnico estos resultados son los más acertados y fiables a pesar de los evidentes márgenes de error derivados de las hipótesis asumidas.

En resumen de todo lo expuesto hasta ahora referente a la demanda tenemos la siguiente información:

- El producto de turismo étnico cuenta con un **mercado potencial de unas 33.000 personas** aproximadamente, **en las provincias de Girona y Barcelona**, configurado por turistas catalanes que viajan a Latinoamérica con una motivación cultural.
- De este mercado potencial, aproximadamente **2693 personas** son turistas que **viajan concretamente a Guatemala por motivos culturales**.
- Y finalmente, se estima que unas **27 personas son turistas que viajan a Guatemala para consumir Turismo Étnico**.

Es decir, la *cifra de ventas mínima* estimada para el producto es de *27 paquetes o plazas al año*. Este dato es muy importante a la hora de tomar decisiones sobre las características del producto, el precio, puede suponer un objetivo (asumir o superar la cifra de ventas prevista), etc...

Como este cálculo hace referencia al, llamemos “número real” de turistas que consumen productos etnoturísticos en Guatemala, se estima que nuestro Plan de Marketing nos debe permitir duplicar esta cifra, es decir, la **cifra de ventas** estimada será de 54 plazas al año, que podemos redondear a **60 paquetes anuales**.

Se entiende que hay un periodo de tiempo hasta que se realiza la primera venta, y que el producto sufrirá cierta estacionalidad (por el clima en la destinación, por los periodos vacacionales de los clientes, etc.), la cifra de ventas es la media anual que se pretende alcanzar como mínimo.

También podemos ser más optimistas y suponer que el producto tenga una buena acogida, que resulte muy atractivo y llamativo, y que las ventas anuales tripliquen el número real de turistas de etnoturismo. En este sentido tenemos tres previsiones de ventas:

- **Previsión de Ventas Pesimista: 27** paquetes anuales. Es el número de turistas que consumen el producto de turismo étnico en Guatemala.
- **Previsión de Ventas: 60** paquetes anuales. Es el número de ventas que se pretende asumir mediante la correcta implantación y gestión del producto turístico aquí creado.
- **Previsión de Ventas Optimista: 80** paquetes anuales. Estimación a *la alta* de las ventas potenciales del producto para su primer año de vida.

3.5 – ANÁLISIS DAFO

La matriz DAFO es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación que se puede aplicar en diferentes ámbitos: estrategias, productos, destinos, etc. Aunque generalmente es utilizada para empresas. Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Las fortalezas y debilidades son factores internos al sujeto en cuestión (empresa, producto...), que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc. Por otra parte las oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control sujeto en cuestión.

Tabla 5. Análisis DAFO Paquete Enoturismo Guatemala

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Producto SIT (valor añadido) • Escasa competencia directa del producto • Importante potencial de etnoturismo en la destinación elegida • Amplio apoyo y cobertura legislativa en la destinación de la actividad turística comunitaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atomización y elevado número de oferta sustitutiva • Rentabilidad moderada • Desconocimiento de la actividad entoturística.
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de comisiones • Amplia competencia indirecta, sobretodo en la destinación. • Desintermediación motivada por Internet • Inseguridad que ahuyenta a los turistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciación y cobro de las funciones asesora (valor añadido) • Aprovechamiento de las nuevas tecnologías • Especialización • Existencia de demanda con una motivación muy relacionada al producto (<i>T. Cultural en Latinoamérica</i>)

Fuente: Elaboración Propia

3.5.1 Interpretación DAFO

➤ Fortalezas

EN primer lugar tenemos el paquete de etnoturismo pretendido es un producto SIT como se mencionaba en el Marco Teórico, hecho que le profiere un valor añadido ya que se trata de un producto especial y notablemente único en nuestro territorio. Éste último aspecto, la escasa competencia, podría considerarse un punto débil e incluso una amenaza ya que puede ser un indicador de que el producto no tiene una demanda considerable. No obstante, si se tiene en cuenta que el producto apenas es conocido por la demanda potencial no podemos afirmar que dicha demanda no vaya a responder positivamente. En este sentido, si el producto de turismo étnico se implanta adecuadamente y recibe una buena acogida, el siguiente paso sería posicionarse en el mercado, a corto o medio plazo, y contaríamos con ventaja respecto a una competencia casi inexistente hasta el momento.

Por otra parte tenemos que la destinación elegida, Guatemala, cuenta con una oferta de etnoturismo abundante y bien desarrollada, hecho que aumenta las garantías de que nuestro producto sea atractivo y de calidad. En la misma línea, tenemos el amplio apoyo y cobertura legislativa en la destinación de la actividad turística comunitaria.

➤ Debilidades

Los puntos débiles con que se encuentra el producto son en primer lugar la gran cantidad de oferta sustitutiva: el elevado número de agencias de viajes que podrían imitar nuestro producto y que ya ofrecen viajes de todas las tipologías de turismo más convencionales.

Otra debilidad importante que hay que superar es el desconocimiento del producto de turismo étnico. La promoción del mismo deberá fijarse y superar esta meta.

Y finalmente tenemos la moderada rentabilidad del producto. Esto viene dado por la carestía del transporte aéreo desde la ciudad de origen hasta el destino al otro lado del atlántico. Los servicios de tierra apenas supondrán el 20%, aproximadamente, del precio final del producto.

➤ Amenazas

La principal amenaza es la amplia competencia en el destino ya que numerosas comunidades ofrecen el mismo producto, su propio producto, directamente a los

clientes potenciales. Esto puede incitarles a comprar directamente a las comunidades para ahorrarse intermediarios y su comisión. En esta línea destaca el papel que juega Internet, responsable en gran medida de la desintermediación que sufre el sector. No obstante, como se ha visto en el análisis de la demanda, cuando los viajes tienen como destino otro continente los clientes tienden en su mayoría a contratar a través de agencias de viajes.

Por último tenemos la posible inseguridad en el destino que pueda ahuyentar a los turistas debido a que convivirán en una comunidad Maya Kaqchikel real y no estarán alojados en el típico *resort* del Caribe.

➤ Oportunidades

Dadas las características del producto, la función asesora resulta muy importante ya que resulta necesario informar considerablemente a los clientes, más que a la hora de vender un paquete tradicional en el que apenas se explican unas pinceladas sobre el destino, las características del alojamiento y el transporte, y el precio. El cliente del paquete de etnoturismo requerirá de mucha información, hecho que nos dota de valor añadido y que justifica el cobro de la función asesora.

Por otra parte tenemos el aprovechamiento de las nuevas tecnologías, no tanto para la creación en sí del producto ya que el beneficio más importante está en el empleo de herramientas online (web, blog y redes sociales) para promocionar el producto.

Este producto supone además el primer paso hacia la especialización de la agencia de viajes, aspecto destacable pues como se señalaba en el apartado sobre el futuro de las agencias de viajes, la especialización es una de las vías de escape para sobrevivir en el actual marco de atomización del sector.

Finalmente contamos con la oportunidad que supone la existencia de una demanda susceptible de ser clientes de nuestro producto cuya motivación está muy relacionada, el turismo cultural en Latinoamérica que realizan unas 33.000 personas en nuestra pretendida área de influencia.

Tras el análisis estamos en disposición de realizar una valoración más fiable para el producto de turismo étnico en Guatemala. Se puede decir que tenemos un balance positivo en función de que las oportunidades pueden ser asumidas gracias a los puntos fuertes señalados. Una buena gestión de producto permitirá suplir los puntos débiles del mismo y evadir las amenazas señaladas.

4. PLAN DE MARKETING

En este apartado se desarrolla todo lo relacionado al marketing del producto, es decir, a continuación se detallan aspectos como las cuatro P's por su acrónimo anglosajón (Product, Price, Promotion and Place), el target, y el presupuesto necesario para llevar a cabo la implementación del Plan de Marketing.

4.1 Segmentación del mercado: Público objetivo (*target*).

Como se ha visto en el análisis de la demanda, se estima que hay un segmento de mercado de aproximadamente unas 33.000 personas en nuestro área de influencia que están interesadas en el producto de turismo cultural en destinos Latinoamericanos. Nuestro *target* para el producto de turismo étnico se encuentra difuminado en este segmento de mercado.

Tenemos que dirigirnos a un sector que encaje con nuestro proyecto. Para ello recordamos las características del usuario del turismo comunitario en Guatemala descritas en el apartado del Marco Teórico:

- ✓ El **76%** de los visitantes es **sexo masculino** y 24% femenino
- ✓ El turismo comunitario es visitado en un mayor porcentaje, 55%, por personas que oscilan entre los **25 y 44 años** de edad.
- ✓ Los resultados muestran que dentro de las actividades que realizan los visitantes en las comunidades un **26% prefiere cuevas y rappel**, y un **26% senderismo**. (El resto se distribuye en artesanía, canotaje, gastronomía, visitar lagunas, etc.)
- ✓ ¿Cómo se enteró acerca del turismo comunitario? El **41% por medio de Internet**, y un **17% por amigos y familiares**. (El resto se distribuye en prensa, publicidad, trípticos, etc.)

En función de ello las características de nuestro nicho de mercado son:

- **Localización:** provincias de Girona y Barcelona.
- **Demografía:** parece ser que los hombres son más proclives al producto étnico aunque vamos a apostar tanto por solteros como por parejas sin hijos a cargo; pertenecientes a un grupo de edad de 25 a 50 años; con intereses por el turismo en la naturaleza, turismo activo y/o el turismo de aventura; clase social media o media-alta.
- **Psicología:** este sector de la población practica el turismo con asiduidad, tiene gustos más especiales pues encajan a la perfección con las nuevas demandas del turismo *postfordista*. Estas personas acostumbran a desviarse de los paquetes clásicos, y buscan nuevos territorios; además gustan de hacerlos de manera más exclusiva que la resta, pues la distinción forma parte de sus preferencias.
- **Hábitos de compra:** otro aspecto que distingue a este público es que viaja en cualquier época del año e incluso varias veces. Nuestro *target* contribuye a desestacionalizar, suele buscar viajes diferentes y actúa con decisión cuando lo encuentra.

4.2 - Marketing Mix

4.2.1 - Producto

Se trata de un viaje muy especial enfocado a personas aventureras, aquellas que buscan una experiencia cultural, única e inolvidable. En este sentido como se avanzaba en el primer punto de este documento el viaje propone una convivencia con la étnica Maya Kaqchikel. Barretto (2005) apuntaba que “...*el escenario se puede localizar en lugares donde las etnias han vivido siempre, como es el caso de grupos indígenas en las Américas (del Norte, Central y del Sur)*...”, en este sentido nuestro producto

Imagen 5. Lago Atitlán en Guatemala



Fuente: www.guate360.com

contemplará una visita cerca del Lago de Atitlán, en el departamento de Sololá, Guatemala, donde la comunidad mayoritaria es maya, concretamente del grupo Kaqchikel.

La vida diaria se vive entre un contraste entre lo nuevo y las viejas costumbres, las mujeres tejen su traje azul nativo a mano y los hombres cortan leña para cocinar.

Para el diseño del producto se tendrá en cuenta no solo los datos recogidos en el Marco Teórico sobre turismo étnico, sino también la información de INGUAT sobre las características del turismo comunitario en Guatemala con el fin de que el resultado final sea un producto atractivo y acorde a la demanda. Recordemos en primer lugar la definición de turismo étnico de Barretto (2005) que decía: “...*tipo de turismo que tiene como **principal atractivo la forma de vida y las tradiciones** de determinados grupos humanos...*”; también se señalaba que el turismo étnico a menudo se configura de otras tipologías de turismo tales como el **cultural**, de **aventura**, de **naturaleza**, y el turismo **ecológico** o sostenible. Finalmente INGUAT señalaba que el 55% por personas que oscilan entre los **25 y 44 años** de edad; y que el **26% prefiere cuevas y rappel**, y un **26% senderismo** y el resto se distribuye en **artesanía, canotaje, gastronomía, visitar lagunas**, etc... En resumen nuestro producto debería contar con:

- Convivencia con una familia maya kaqchikel:
 - Alojamiento en su vivienda familiar
 - Régimen alimenticio basado en la gastronomía popular
 - Aprendizaje de la cultura, idioma y costumbres de la vida diaria Kaqchikel
- Actividades sostenibles desde la perspectiva medioambiental y relacionadas con la aventura y la naturaleza:
 - Una visita a cuevas
 - Una actividad de senderismo

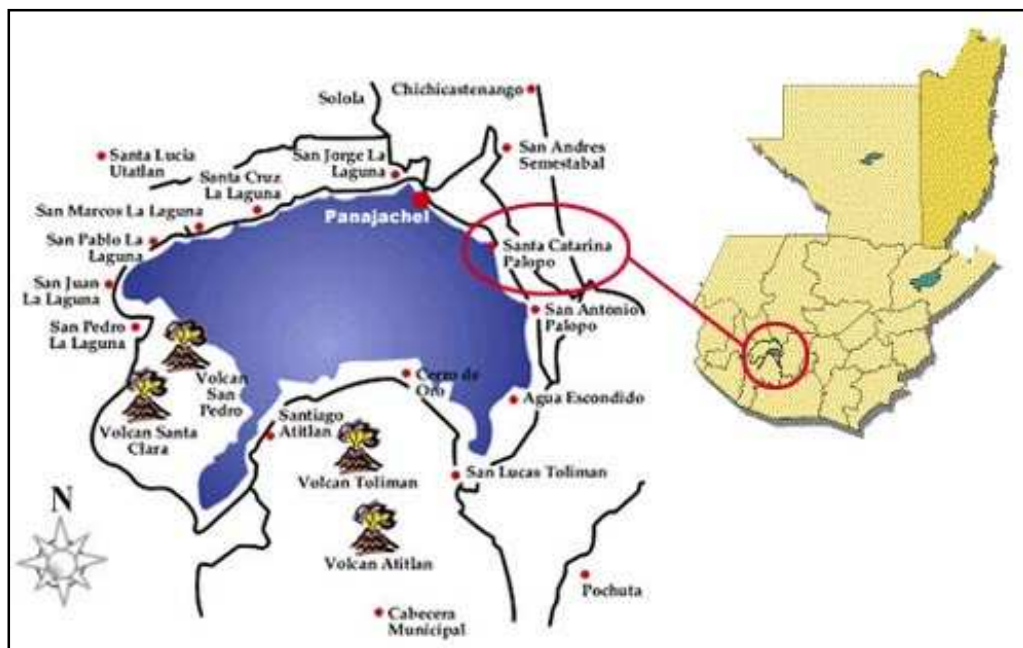
Todo ello debe incluirse en un viaje de una semana de duración.

En este sentido procedemos al diseño del paquete para la posterior cotización de los servicios incluidos por parte de la agencia receptiva. A continuación se detalla la programación, los servicios y productos que incluirá el precio, y la descripción de los atributos o características del paquete:

Programación:

- **Día 1** – Vuelo Barcelona – Ciudad de Guatemala; llegada a Guatemala y viaje en microbús privado a Santa Catarina Palopó; asignación de familia, casa y habitación.
- **Día 2** - día de aprendizaje de cultura, idioma y trabajo
- **Día 3** - visita las cuevas de San Jorge, aprendizaje de cultura, idioma y trabajo
- **Día 4** - visita un chamán, aprendizaje de cultura, idioma y trabajo
- **Día 5** - día de aprendizaje de cultura, idioma y trabajo
- **Día 6** - aprendizaje sobre las plantas y viaje al monte (senderismo) para buscar hiervas
- **Día 7** - aprendizaje de cultura, idioma y trabajo, fogata en la noche con otros turistas y amigos mayas
- **Día 8** – Regreso de Guatemala: viaje en microbús al aeropuerto y vuelo de regreso Ciudad de Guatemala – Barcelona.

**Imagen 6. Localización de Santa Catarina de Palopó
(Lago Atitlán, Guatemala)**



Fuente: www.santacaterina.palopo.info

Servicios que incluye el precio del paquete:

- ✓ Vuelo ida y vuelta Barcelona – Ciudad de Guatemala
- ✓ Transfer (microbús) ida y vuelta de la Ciudad de Guatemala
- ✓ Alojamiento con una familia Maya tradicional
- ✓ Enseñanza del idioma Maya Kaqchikel
- ✓ Guía local hispano parlante
- ✓ Régimen de tres comidas diarias: desayuno, comida y cena
- ✓ Una visita a las cuevas de San Jorge
- ✓ Una visita con un sacerdote maya o chamán del pueblo
- ✓ Senderismo y enseñanza sobre plantas silvestres y sus usos medicinales y comestibles
- ✓ Enseñanza de los trabajos mayas típicos del pueblo
- ✓ Instrucciones para preparar comida típica
- ✓ Instrucción e información sobre la cultura de guías de la comunidad Maya Kaqchikel

El precio del paquete variará en función del número de personas que viajen y la fecha en que se realice, no obstante siempre quedará fijado en el momento de la reserva, En todo caso el precio no incluye seguro médico de viajes, ni las excursiones facultativas (opcionales) que se ofrezcan en destino no incluidas en la programación.

Con la finalidad de establecer un precio realizaremos el diseño de un viaje concreto. Es decir, el paquete original será para dos personas mínimo y las fechas del viaje se centraran en la época estival tardía (primera quincena de Septiembre).

El producto en cuestión es pues un viaje combinado ya que se trata de un paquete previamente planificado que combina transporte (vuelo Barcelona-Guatemala), alojamiento (en la comunidad Kaqchikel) y otros servicios (guía local, enseñanza del idioma, etc.) que se ofrecen por un precio y cuya cobertura de los servicios supera las veinticuatro horas (7 días de curación). Esta declaración de producto como paquete turístico o viaje combinado se atiene a la legislación vigente, en concreto a la “Directiva [90/314/CEE](#) del Consejo, de 13 de junio de 1990, relativa a los viajes combinados, las vacaciones combinadas y los circuitos combinados”. Según la misma, un paquete es la combinación pre-acordada de no menos de dos de los siguientes elementos cuando son vendidos u ofrecidos por un precio y cuando los servicios cubren un periodo de más de 24 horas o incluye una noche en alojamiento:

- **Transporte**
- **Alojamiento**
- Otros **servicios** no vinculados al transporte o la acomodación y que suponen una parte significativa del paquete.

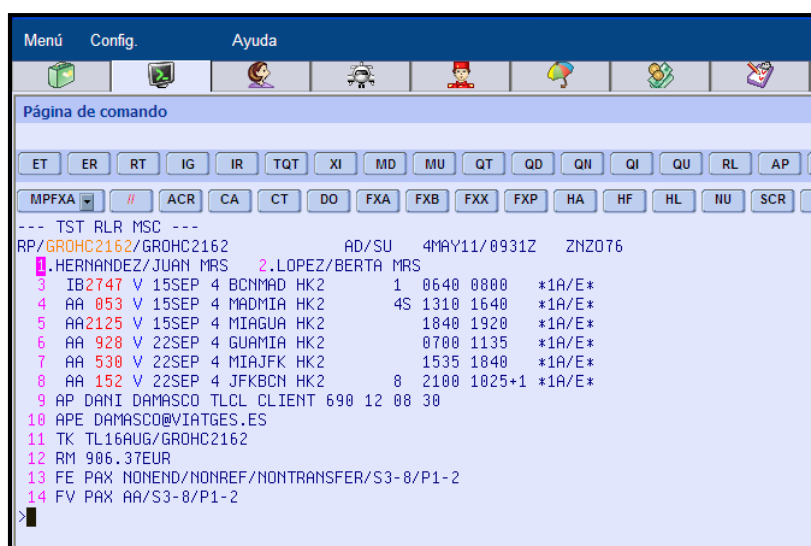
Este documento contempla un apartado sobre los *Aspectos Jurídicos* que afectan a nuestro producto y donde se describe en profundidad esta Directiva Europea.

Descripción de los atributos del producto:

1. Vuelo ida y vuelta Barcelona – Ciudad de Guatemala

Para el vuelo hay que tener en cuenta en primer lugar que desde el Aeropuerto del Prat (Barcelona) no hay vuelos directos a Guatemala, solo desde Madrid Barajas, por lo que resulta necesario incluir un vuelo de conexión Barcelona-Madrid. El vuelo Aeropuerto Madrid Barajas – Internacional La Aurora (Ciudad de Guatemala) ida y vuelta, se reservada en clase “Turista” puesto que está claro que este factor encarecerá bastante el precio final del producto. Mediante el GDS Amadeus se realiza la reserva de las plazas de los vuelos de conexión y del MAD-GUA.

Imagen 7. Reserva de vuelos con GDS Amadeus



Fuente: Elaboración Propia a través de Jet-lag Viatges.

2. Transfer (microbús) ida y vuelta de la Ciudad de Guatemala

A la llegada de los turistas al Aeropuerto Internacional La Aurora les estará esperando el servicio de *transfer*, un microbús privado que les llevará hasta el pueblo de Santa Catarina de Palopó en un trayecto de aproximadamente 45 minutos de duración ya que el municipio se encuentra tan solo a unos 60 kilómetros.

Este servicio de transfer es llevado a cabo por el guía local asignado que acompañará a los turistas durante toda su estancia y que les asistirá en toda aquello que necesiten.

3. Alojamiento con una familia Maya tradicional

Como se mencionaba anteriormente el Lago Atitlán es el corazón de la comunidad Maya Kaqchikel y por lo tanto el destino del viaje, en concreto el municipio de Santa Catarina Palopó, un pueblo pequeño situado a la orilla del Lago de Atitlán, en Sololá, Guatemala. La comunidad predominantemente en esta localidad es Maya y la mayor parte de la gente habla Kaqchikel. La vida cotidiana resulta de un contraste entre las viejas costumbres y la incipiente influencia del mundo moderno.. Todavía mucha gente consulta con los chamanes Mayas que dominan el antiguo calendario Maya y mantienen sus costumbres espirituales. La mayoría de comida se cocina con leña y las tortillas se hacen a mano en el comal.

El entorno

El Lago de Atitlán está considerado como uno de los lugares más bellos de Guatemala; situado a 1562 metros de altura y cuenta con 130 kilómetros de superficie. El lado sur está adornado con 3 volcanes enormes y rodeado por 12 pueblos Mayas. Cada pueblo tiene un traje tradicional distinto lleno de brillantes colores. Aparte de una cultura variada y vibrante destaca la gran riqueza natural del entorno que ofrece numerosas posibilidades para los amantes de la naturaleza. Hay cuevas grandes y hermosas en que los sacerdotes Mayas realizan ceremonias tradicionales y montañas con una vista increíble a los campos con siembra de milpa, cebolla, tomate, flores y patata.

Imagen 8. Lago Atitlán



Fuente: www.guate360.com

Las Familias de acogida

Se trata de una comunidad Maya tradicional de la etnia Kaqchikel, familias que son expertas en su propia cultura y pueden dar a conocer y explicar muchos aspectos de la misma. Los kachikeles se caracterizan por su carácter amable y tranquilo. Con ellos se garantiza la auténtica experiencia mientras se aprenden las costumbres, trabajos tradicionales y su idioma.

El alojamiento

La estancia se realiza en viviendas familiares, con camas individuales, baño compartido y agua caliente. La capacidad máxima por vivienda es de 6 turistas. En la actualidad la mayoría de las casas se construyen con diversos materiales contemporáneos como block, lamina, ladrillo y cemento. En algunos municipios que forman parte de la comunidad Kaqchikel aún existen viviendas tradicionales edificadas con paredes de vara de carrizo y vigas de madera. El techo es de teja, elaborada a base de barro. Algunas tienen paredes con la mitad inferior hecha de adobe y la mitad superior de vara de carrizo.

Imagen 9. Ejemplo de habitación



Fuente: www.explorequeatemala.info

A un lado de las casas puede encontrarse un temascal, que consiste en una pequeña construcción de adobe que utilizan los vecinos de la comunidad para llevar a cabo baños de vapor que sirven para purificar el cuerpo y el alma.

Imágenes 10 y 11. Temascal guatemalteco



Fuente: www.iwarelab.net

En algunas de las comunidades kaqchikeles aun se realizan partos dentro del temascal bajo la supervisión de la comadrona.

4. Enseñanza del idioma Maya Kaqchikel

Para integrarse en cualquier cultura es necesario aprender el idioma. Como parte de la experiencia de inmersión total que ofrecemos, se estudia con un maestro local para aprender a saludar y decir las cosas básicas en el idioma Maya Kaqchikel. Las clases tienen una duración de entre una y dos horas al día. A continuación tenemos un pequeño listado de palabras y algunas frases hechas en el idioma Kaqchikel:

Tabla 6. Palabras y frases en idioma Kaqchikel

<i>Castellano</i>	<i>Kaqchikel</i>
Mama	Nan
Papa	Tat
Hija	Al
Hijo	K'ajol
Buenos días	Xsaqer
Buenas Noches	Xokaq'a'
¿Como estas?	¿Utz awach?
Te quiero	Yatinwajo'

Fuente: www.mayatikal.com

5. Guía local hispano parlante

Todas las personas en la familia asignada y las personas en la comunidad son intérpretes culturales y continuamente guían y ayudan a los turistas. No obstante, nuestro paquete incluye un guía adicional que estará en contacto con la familia, que acompañará a los clientes en todas las actividades y les ayudará a entender la cultura. El guía estará disponible en cualquier momento y para cualquier cosa. Se trata de un guía local que vive en el pueblo y que habla inglés, castellano y Kaqchikel.

6. Régimen de tres comidas diarias: desayuno, comida y cena

Las comidas también están incluidas. Se trata de la gastronomía popular que está basada en el frijol y el maíz. Entre los ingredientes más usados dentro de la gastronomía Kaqchikel se encuentran:

- ✓ El maíz
- ✓ El tomate
- ✓ El cilantro
- ✓ El achiote (fruto seco)
- ✓ El piloy (legumbre)

Algunos de sus platos más típicos son los *Frijoles de olla*, el *Caldo de marisco* y el *Pulique* (*Pul ik en idioma kaqchikel*), que es una comida tradicional que se hace para ceremonias y eventos especiales.

Imágenes 12, 13 y 14. Comidas típicas de los Mayas Kaqchikel



Fuente: Internet

Si un cliente es vegetariano se pueden adaptar las comidas para ofrecer un menú acorde pues en la gastronomía popular hay numerosos ingredientes (frijoles, arroz, frutas, hierbas silvestres, tamalitos...) y comidas sin carne como su típica Sopa de verduras.

7. Una visita a las cuevas de San Jorge

La Cueva de los Sacrificios, situadas en las cercanías del Municipio San Jorge La Laguna, (departamento de Sololá) responden a un lugar de culto vivo y localmente es conocido por varios nombres tales como: La Cueva de Judas, La Cueva del Diablo, además de La Cueva de los Sacrificios. Se trata de dos cuevas naturales de arenisca: la de mayores dimensiones tiene una boca de acceso de quince metros de ancho por ocho de ancho y diez de fondo. En ellas hay altares donde aún los chamanes realizan rituales tradicionales. Están formados por alfombras de agujas de pino, cáscaras de huevos esparcidas alrededor de los altares, pétalos de diferentes flores, envoltorios de copal, así como alfombras de agujas de pino que conducían hacia los diferentes altares, cada uno con su respectiva cruz de madera, su brasero complementado por tres piedras sobre las cuales se suele asentar alguna cántaro.

Cercana a esta caverna se encuentra una menor con particularidad muy especial, en la entrada de la misma se aprecia una figura antropomorfa en la que se pueden observar lo que aparentan alas en lugar de brazos. Se cree que el mismo fue realizado con el propósito de complementar algún conjuro.

Imágenes 15 y 16. Cuevas de San Jorge



Fuente: www.arterupestredeguatemala.blogspot.com

El hecho de que el sitio en cuestión se conozca también con el nombre de La Cueva del Diablo, obedece a que el lugar no es solamente frecuentado por sacerdotes, si no que el mismo es también un lugar donde se practica la hechicería. Como una segunda suposición sería que la cueva de mayores dimensiones sea utilizada por sacerdotes (Al'qij guías espirituales) y la pequeña sea utilizada por brujos hechiceros.

Fuente: <http://arterupestredeguatemala.blogspot.com/2010/07/la-cueva-de-los-sacrificios.html>

8. Una visita con un sacerdote maya o chamán del pueblo

Otra de las actividades, muy acorde con las características del turismo étnico, es la visita a un chamán o sacerdote Maya para ver rituales espirituales o religiosos tradicionales. En el idioma Kaqchikel se le denomina con el vocablo tradicional **Ajq'ij**, que significa literalmente *guardia del tiempo*. Esta denominación hace mención a que el chamán es quien maneja el calendario Maya.

El Ajq'ij se encuentra diariamente en el Altar, en el Centro Ceremonial, en el Templo y con el Sagrado Fuego. Un Ajq'ij debe ser una persona íntegra sin vicios, y si se casa solo lo hará con una sola mujer, quien también debe dar ejemplo y fomentar valores en la comunidad.

9. Senderismo y enseñanza sobre plantas silvestres y sus usos medicinales y comestibles

En la zona hay varios senderos que conducen a través de paisaje a varios miradores situados en el monte, desde los cuales se visualiza el municipio de Santa Catarina bañado por el azulado Lago Atitlán.

También se puede visitar una pequeña catarata así como Karmel Juyu nombre que recibe la casa de retiros, atendida desde hace 30 años por las hermanas Carmelitas ubicada en una parte alta en los alrededores del lago.

En la actividad de senderismo se puede realizar en solitario en el tiempo libre que tienen los turistas cada día. Pero además, el guía acompañará un día en particular a los turistas, junto con los miembros de la familia de acogida quienes mostrarán a los turistas la sabiduría popular sobre la flora del entorno y sus usos gastronómicos, medicinales y rituales.

10. Enseñanza de los trabajos mayas típicos del pueblo

Otra de las actividades que se realizan a diario son los trabajos. La familia de acogida enseña al turista cuáles son y cómo se hacen los trabajos tradicionales. Esto contiene una doble vertiente pues por un lado tenemos el enriquecimiento cultural que se adquiere conociendo y realizando las diferentes tareas y por otra parte se estrecha el vínculo con la familia Kaqchikel.

Dada la numerosidad de trabajos, el turista puede escoger en origen cuáles quiere aprender si hay alguno/s que desee en particular. A continuación se detallan los trabajos que se pueden aprender, están divididos entre los que tradicionalmente realizan los hombres y las mujeres:

Tabla 7. Trabajos típicos Maya

<i>Trabajos que acostumbran a realizar los hombres</i>	<i>Trabajos que acostumbran a realizan las mujeres</i>
Cargar con mecapal ladrillos, arena, leña...	Tejer
Pesca	Hacer fuego para cocinar y calentarse
Trabajo de sacerdote maya: chamán	Cocinar comidas típicas: tortitas, tamalitos, hierbas silvestres,
Trabajo de siembra y cosecha	Trabajos del hogar
Ir a la montaña a buscar y cortar leña	Comadróna
Vender productos típicos	Vender productos típicos
Construcción de casas	Lavar a mano
Matar gallos	Prepara el temascal
Lanchero (conductor de lancha)	Alfarería de barro

Fuente: www.explorequeatemala.info

Imágenes 17, 18 y 19. Trabajos de tejedora, pesca y recogida de leña



Fuente: www.explorequeatemala.info

Aunque tradicionalmente los kaqchikeles han mantenido esta división de los trabajos en función del sexo, los turistas podrán aprender y realizar las tareas que deseen independientemente de cuáles sean, sin que ello suponga ninguna ofensa para la familia de acogida. Los trabajos no son obligatorios: el turista elige qué hacer y cuanto tiempo, pues a veces las tareas pueden resultar cansadas. El paquete es una convivencia educacional y no un campo de trabajo. En caso de no querer realizar un trabajo se puede cambiar la actividad, bien por otro trabajo o bien por tiempo libre para hacer senderismo, visitar el municipio, ir al mercado, montar en lancha por el lago, etc...

11. Instrucción e información sobre la cultura de guías de la comunidad Maya Kaqchikel

Durante casi todo el tiempo el turista se empapará de la cultura Maya Kaqchikel ya que la convivencia es continuada. Desde que comienza el día se aprenden diferentes aspectos y ámbitos de la cotidianidad de la familia: qué comen y como se hace, las clases de idioma Kaqchikel, los distintos trabajos y su función, las actividades de senderismo, visita al chamán, y la Cueva de Los Sacrificios, etc... La *“experiencia étnica”* está garantizada viviendo con auténticos mayas kaqchikeles y con la continua asistencia del guía local.

¿Cómo es un día en la programación de nuestro paquete?

Cada día se realizan actividades diferentes con tal de enriquecer el producto. No obstante, se seguirá un programa diariamente que hará las veces de guía; es decir, a continuación se explica **el desarrollo de un día típico** aunque los horarios que aquí se recogen no son estrictos sino orientativos:

Horario:	Actividad a realizar
- 8:00 - 9:00	➤ Tareas matinales como: cortar leña, hacer fuego y preparar el desayuno
- 9:00 - 9:45	➤ Desayuno
- 9:45 - 10:00	➤ Paseo hasta la clase de idioma Kaqchikel
- 10:00 - 11:30	➤ Clase de Kaqchikel
- 11:30 - 13:30	➤ Aprendizaje y realización de trabajo tradicional o enseñanza de costumbres y cultura popular
- 13:30 - 14:00	➤ Preparación de la comida
- 2:00 - 3:00	➤ Comida
- 3:00 - 5:00	➤ Realización de actividad: senderismo, visita al chamán, excursión a las cuevas de San Jorge o, en su defecto aprendizaje de trabajo o cultura
- 5:00 - 7:00	➤ Descanso y tiempo libre
- 7:00	➤ Cena

4.2.1.1 – Producto Derivados / Complementarios

Nuestra pretensión es que el producto de etnoturismo diseñado sea bien acogido por la demanda, en este sentido debemos disponer de unos productos similares o complementarios con los que aumentar y adaptar nuestra oferta. Puede que algunos clientes queden satisfechos y deseen repetir una experiencia similar, o que otros prefieran realizar una estancia superior a una semana, o que les gustaría convivir con otra cultura, etc... Es decir, la demanda puede reaccionar de muchas maneras y hay que considerar un posible aumento de la cartera de productos de turismo étnico.

1) Producto Turismo Étnico Derivado – Convivencia de 2 semanas:

La primera opción y la más sencilla es la de aumentar la duración del viaje, y en lugar de una semana realizar dos semanas de convivencia con la étnica Kaqchikel. En este caso habría que contratar todos los servicios de tierra antes descritos por duplicado salvo el *transfer*, que simplemente tendría fechas diferentes. Respecto a las tres excursiones que contempla el paquete original en este caso deberíamos incluir tres más, las cuales podemos solicitar información al receptivo en Guatemala o diseñar en función de las exigencias del cliente: rutas de senderismo, kayak en el Lago Atitlán, etc...

2) Producto Turismo Étnico Derivado – Convivencia con otra Etnia:

Si recordamos el punto 2.2.1 El Turismo Étnico en Guatemala de este documento casi la mitad de la población de Guatemala la configuran los pueblos indígenas, y la mayoría de éstos son *Mayas*, que son identificados de acuerdo a sus lenguas: *Quiche*, *Kaqchikel*, *Mam*, *Tzutujil*, *Achi*, y *Pokoman*. Se trataría simplemente de contratar unos servicios similares pero para una convivencia con Quichés o la etnia Pokoman. Aunque todas estas etnias, y las otras dieciséis minoritarias en Guatemala, son Mayas cada una tiene sus propias tradiciones e idioma particulares, disponiendo así de gran variedad de recursos para realizar un producto complementario. La región de los Mayas Quiché, por ejemplo, que se localiza al norte del país, dispone de gran cantidad de recursos naturales donde realizar *excursiones de turismo de aventura*, como nadar en cenotes, rutas por la selva, descenso de rápidos, etc... De esta manera el producto no solo es diferente por la convivencia con otra etnia sino porque además las excursiones tienen un componente de aventura en mayor grado respecto al producto original cuyas excursiones eran más de turismo de naturaleza.

3) *Producto Turismo Étnico Derivado – Convivencia de 2 semanas, semana Kaqchikel y semana Quiché:*

Es la fusión de los tres productos anteriores, un viajes de dos semanas de duración a Guatemala para realizar turismo étnico con dos tribus Mayas diferentes, una semana con los kaqchikeles y otra con los Quiché. Habría que tener en cuenta un servicio de transfer para llevar a los clientes desde Santa Catarina de Palopó a la región de los Quiché, a unos 150 kilómetros hacia el norte de Guatemala, y que el transfer desde y hasta el aeropuerto tendría diferentes rutas, así como las excursiones respectivas en cada lugar.

Estos productos son supuestos que se podrían desarrollar en función de la acogida del producto original, bien para aumentar la oferta, bien para diversificarla. Si se realiza una buena implantación y la demanda responde positivamente la agencia de viajes podría considerar seriamente la especialización a medio plazo.

4.2.2 - Precio

El precio es un variable que tiene una importancia fundamental tanto desde el punto de vista del marketing como del económico. La correcta gestión de los precios marca, en muchas ocasiones, la diferencia entre la bancarrota o la obtención de sustanciales beneficios. La importancia del precio viene dada por las siguientes razones (Santesmases, 2004):

- *Es un instrumento a corto plazo:* con el precio se puede actuar, dentro de unos límites, con rapidez y flexibilidad superiores a las de las otras variables. Además suele tener efectos inmediatos sobre las ventas y los beneficios
- *Es un poderoso instrumento competitivo:* en los mercados en los que existen pocas regulaciones. Aunque una guerra de precios puede resultar fatal para los distintos productores del mercado.
- *Es la única variable que proporciona ingresos:* las restantes variables suponen costes para el negocio, aunque contribuyen a que el producto se demande y sea vendido.
- *Es un indicador de calidad:* para muchos consumidores. Existe la tendencia a asociar precio alto con calidad alta.
- *A menudo resulta la única información disponible en la decisión de compra:* no obstante, en el mundo del turismo esta situación no es usual pues como citaba Auliana Poon (1988) en “Tourism & Information Technologies” las características del producto turístico (etéreo, heterogéneo, no almacenable...) hacen que lo único de que dispone el turista antes de consumir el producto adquirido es de información (precio, fecha, características...).

Serra (2002) apunta un motivo más: el precio actúa como “filtro selector” del tipo de clientela. A pesar de la rapidez con que podemos marcar un precio, su fijación no es arbitraria ni fácil, puesto que existen una serie de factores condicionantes que actúan como restricciones y limitan las alternativas posibles. Estos pueden ser: el marco legal, el mercado y la competencia, los objetivos de la empresa, las partes interesadas, la interdependencia de las demandas de los productos ofertados, la interacción entre los instrumentos comerciales, el ciclo de vida del producto...

Santesmases (2004) establece tres métodos, que están en función de:

- a) Los costes
- b) La competencia
- c) El mercado o la demanda

Nos decantaremos por utilizar el método basado en el coste, que se suele considerar más objetivo y justo (aunque no siempre resulta el más efectivo para alcanzar los objetivos empresariales); pero es el más adecuado pues para determinar el precio del paquete de turismo étnico en Guatemala debemos basarnos en el coste de los servicios de tierra (en destino) y del transporte. El *método del coste más margen* consiste en añadir un margen de beneficio al coste total unitario del producto.

La utilización del método del coste más margen no dista mucho de la realidad de otros paquetes turísticos que ofrecen las agencias. Éstas se quedan una parte del total de la venta en concepto de comisión. Es decir, que una venta sin la comisión supone el coste del viaje para la agencia y dicha comisión no sería más que el margen añadido.

El siguiente listado nos da una idea de los porcentajes que reciben las agencias en concepto de comisión:

Tabla 8. Relación de porcentajes de comisión por venta de servicios

Servicio	Porcentaje de comisión
Transporte aéreo	Entre un 6,5 y un 12%
Reservas hoteleras	Entre un 8 y un 12%
Producto nacional de mayoristas	Entre un 12 y un 18%
Producto internacional de mayoristas	Entre un 10 y un 13%
Seguros de viajes	Entre un 15 y un 20%
Alquiler de coches	Entre un 15 y un 20%
Excursiones radiales y de visita de la ciudad	Entre un 15 y un 20%
Productos de elaboración propia	Depende del mercado

Fuente: “Fundamentos teóricos y gestión práctica de las agencias de viajes”, González Cobreros (2002, p. 19)

Atendiendo a las características del producto que se pretende comercializar nos interesa el porcentaje de producto internacional. Sin embargo, también se trata de un producto de elaboración propia y, como observamos en la tabla anterior, su comisión depende del mercado. Será, por lo tanto, el *service fee* que queramos añadir al neto de la adquisición de los servicios por separado.

Las tarifas de los servicios que se recogen a continuación son reales. Tanto los precios del receptivo como del aéreo son datos reales obtenidos gracias a la colaboración de Jet-lag Viatges (www.viatgesjetlag.com), agencia de viajes tradicional localizada en Girona, un ejemplo real del caso hipotético con el que estamos trabajando hasta ahora. Todos los servicios están cotizados de manera unitaria, es decir, para una persona, ya que lo que se pretende aquí es determinar el precio de venta al público (PVP) del producto. Y para poder ejemplificar una venta del producto a continuación se refleja la cotización de un viaje para dos personas (*target*) en el mes de Septiembre de 2009.

4.2.2.1 Cotización del Producto de Turismo Étnico

En el diseño del producto hemos visto los servicios que incluirá nuestro paquete. Salvo el vuelo, que se reserva mediante el GDS Amadeus, debemos solicitar al receptivo un presupuesto en base a los siguientes servicios de tierra:

1. Transfer (microbús) ida y vuelta del aeropuerto a Santa Catarina de Palopó, y para la visita a las cuevas de San Jorge
2. Alojamiento con una familia Maya tradicional
 - Instrucción e información sobre la cultura de guías de la comunidad Maya Kaqchikel
 - Enseñanza de los trabajos mayas típicos del pueblo
 - Régimen de tres comidas diarias: desayuno, comida y cena
3. Maestro idioma Maya Kaqchikel
4. Guía local hispano parlante
5. Actividades:
 - Una visita a las cuevas de San Jorge
 - Una visita con un sacerdote maya o chamán del pueblo
 - Senderismo y enseñanza sobre plantas silvestres y sus usos medicinales y comestibles

En este punto nos surge una nueva pregunta, ¿qué agencia receptiva guatemalteca escogemos para que nos reserve los servicios en destino? Para encontrar una solución nos dirigimos a la Asociación Guatemalteca de Operadoras de Turismo Receptivo (**ASOPTUR**) que representa a los más profesionales y prestigiosos tour operadores de turismo receptivo en Guatemala. Todos sus miembros están debidamente certificados por INGUAT y han firmado su Código Ético; en la web de la asociación consta un directorio de los mismos:

- ✓ http://www.asoptur.org/index.php?option=com_content&view=article&id=441&Itemid=169#guatemalaxpedition

Observamos que no todos trabajan el turismo étnico o comunitario, como acostumbran a denominarlo. Seleccionamos tres de ellos y vía mail procedemos a solicitarles un presupuesto de los servicios a través de Jet-lag Viatges. A continuación se detallan los receptivos elegidos y las cotizaciones recibidas de cada uno de ellos, realizadas en función de un viaje en el mes de Septiembre de 2011:

Primera cotización GUATEMALA NATURE-TOURS:



Descripción: Guatemala Nature Tours, miembros de La Vía Maya, enfocados al Turismo Sostenible de áreas rurales diseña excursiones de acuerdo a sus preferencias descubriendo Guatemala y sus Maravillas Naturales y Culturales: Observación de Aves, Fotografía, Tours de Café, Montañismo, Arqueología y otros. También le ofrecemos excursiones únicas a los destinos turísticos mas tradicionales de Guatemala Brindamos calidad y buen servicio, respaldados por años de experiencia: Viajes Jett S.A. desde 1975.

www.guatemalanature.com

Presupuesto

Concepto	Precio (USD)
– Transfer (microbús)	65,45
– Alojamiento con una familia Maya tradicional	130,90
– Maestro idioma Maya Kaqchikel	23,10
– Guía local hispano parlante	115,50
– Actividades	50,05
Total por persona	385,00 \$ / PAX
TOTAL PAQUETE (dos personas)	770,00\$

Segunda cotización MAYA EXOTIC TRAVEL:



Descripción: Empresa de turismo receptivo y mayorista. Ofrecemos sentir, tocar y vivir Guatemala. Programas regulares y a la medida, dinámicos e interactivos. Expediciones en la selva, eco aventura, tradición, arqueología, pesca y turismo activo (corporativo). Programas de turismo religioso, turismo comunitario, lunas de miel y tercera edad. Viajes de incentivo, organización y logística para congresos y convenciones internacionales. Nuestro código de ética es estricto, garantizando altos estándares de calidad, servicio, confiabilidad y compromiso. Servicio personalizado. Siempre cerca.

<http://www.mayaexotic.com>

Presupuesto

Concepto	Precio (USD)
– Transfer (microbús)	67,49
– Alojamiento con una familia Maya tradicional	134,98
– Maestro idioma Maya Kaqchikel	23,82
– Guía local hispano parlante	119,10
– Actividades	51,61
Total por persona	397,00 \$ / PAX.
TOTAL PAQUETE (dos personas)	794,00 \$

Tercera cotización OPERADORA DE TURISMO EXPLORE:

Descripción: Guatemala un destino para cada personalidad, con el fin de satisfacer los deseos de nuestros clientes, con viajes de arqueología, diversidad cultural, pueblos con su folklore y tradiciones vivas, naturaleza y aventura. Turismo comunitario, nuestro legado Maya y su cosmovisión que nos lleva al punto clave del tiempo 21 de diciembre de 2012, la nueva era.

<http://www.explore Guatemala.info>

Presupuesto

Concepto	Precio (USD)
– Transfer (microbús)	61,41
– Alojamiento con una familia Maya tradicional	122,83
– Maestro idioma Maya Kaqchikel	21,68
– Guía local hispano parlante	108,38
– Actividades	46,96
Total por persona	361,00 \$ / PAX.
TOTAL PAQUETE (dos personas)	722,00 \$

Este último es el presupuesto elegido. Dado que los receptivos están tomados de los miembros integrantes de la Asociación Guatemalteca de Operadoras de Turismo Receptivo (**ASOPTUR**) y todos ellos están certificados por INGUAT, asumimos que los tres cuentan con un grado de calidad notable en sus servicios y productos, por lo tanto nos decantamos por el receptivo Explore ya que es el más económico.

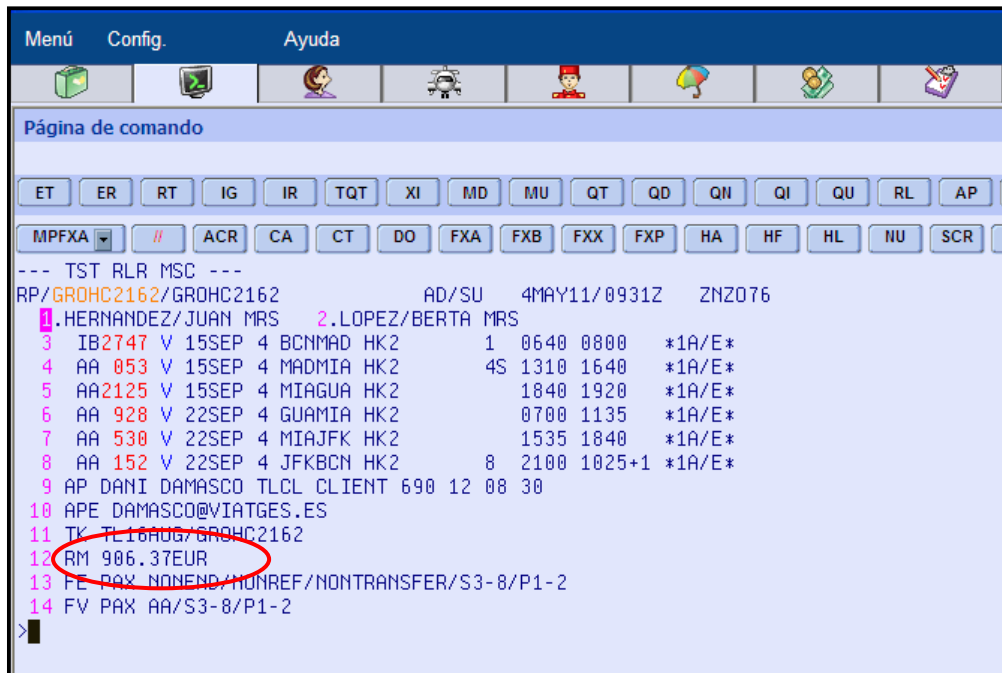
El paquete de los servicios de tierra para dos personas es de 722 dólares estadounidenses. Actualmente el USD se cotiza a 0,69 Euros por lo que el coste del paquete por persona en euros es de:

$$361 \text{ USD} \quad \times \quad 0,69 \text{ Euros/USD} \quad = \quad \mathbf{249,09 \text{ Euros / pax}}$$

$$(722 \text{ USD} \quad \times \quad 0,69 \text{ Euros/USD} \quad = \quad \mathbf{498,18 \text{ Euros}})$$

A continuación procedemos a reservar las plazas para el vuelo descrito en los atributos del producto con el GDS Amadeus (tarifas a 21/04/2011):

Imagen 20. Precio de la Reserva de vuelos con GDS Amadeus



Fuente: Elaboración Propia a través de *Jet-lag Viatges*.

El importe de este billete ida y vuelta es de **986,37 Euros**, para un viaje del 15 al 22 de Septiembre de 2011 Reservamos dos plazas. Con esto ya podemos proceder a la fijación del precio mediante el método del coste más margen:

En primer lugar debemos determinar el coste unitario total que se calcula sumando al coste variable los costes fijos totales divididos por el número de unidades producidas. En este caso del tenemos:

- Coste variable unitario = billete de avión = 986,37 Euros/pax
- Costes fijos = paquete servicios de tierra = 249,09 € x 2 pax = 498,18 Euros
- Unidades producidas = 2

$$\text{Coste total unitario} = \text{Coste variable} + \frac{\text{Costes fijos}}{\text{Unidades producidas}}$$

$$= 986,37 \text{ €} + 498,18 / 2 = \textbf{1235,46 Euros (Precio Neto)}$$

El precio neto de nuestro producto es de 1235,46 Euros. Ahora debemos determinar el *service fee* que aplicaremos para *calcular el precio de venta al público (PVP)*, pero antes hay que tener en cuenta los **impuestos** achacables a nuestro producto.

Tal y como se verá en el apartado sobre los *Aspectos Jurídicos* que afectan al producto, según la *Ley 37/1992 de 28 de Diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido* existe un régimen especial para la agencias de viajes que nos afecta en este caso, y mediante el cual se establece que la base impositiva aplicable para este tipo de productos es del 18 % sobre el *margen bruto* (la comisión de la agencia) pues los otros servicios estarán exentos de impuestos dado que se consumirán fuera del territorio de la Unión Europea.

Dada la carestía del transporte aéreo hasta la destinación, la cual aumenta considerablemente el precio del paquete, no se considera oportuno aplicar más de un 13% de comisión que es la usual para el producto internacional de tour operador y/o mayoristas, en función de la tabla de González Cobreros (2002) antes expuesta.

No obstante, resulta necesario conocer las tarifas actuales de los productos sustitutivos más similares para poder determinar un precio competente, ya que los datos de las comisiones son de 2002 y la situación actual de recesión económica ha provocado una reacción en el sector, a menudo ofreciendo ofertas y precios más bajos a base de recortar las comisiones. En este sentido nos referimos a los precios de viajes a Guatemala, tanto estancias de una semana como circuitos culturales, con los que poder realizar un análisis comparativo y establecer un precio, recordemos la teoría antes expuesta, competitivo, rentable, buen indicador de la calidad de producto y sobre todo tener en cuenta, más aún en la época actual, que el precio es un factor muy incidente en la decisión del consumidor.

En este sentido recurrimos de nuevo a la ayuda de *Jetlag Viatges* y, como un cliente potencial, solicitamos varios presupuestos de productos sustitutivos, de viajes a Guatemala, para dos personas en el mes de Septiembre (como nuestro producto). Estas son las cotizaciones recibidas a 15 de Mayo de 2011:

➤ **Producto Sustituto 1:**

Presupuesto Estancia en Ciudad de Guatemala del 6 al 14 de Septiembre

Concepto	Precio (Euros)
– Precio Base en habitación doble, régimen de alojamiento y desayuno en hotel 4**** (Hotel BILTMORE EXPRESS GUATEMALA ó Hotel PRINCESS REFORMA GUATEMALA)	558,50
– Aéreo (clase Turista)	1340,30
– Servicio de Transfer	35,00
Total por persona	1933,08 / PAX.
TOTAL PAQUETE (dos personas)	3866,16 €

➤ **Producto Sustituto 2:**

Presupuesto Mayorista: TRANSRUTAS

Concepto	Precio (Euros)
<i>Paquete Esencias de Guatemala</i>	
– Precio Base en habitación doble, (del 16 al 24 de Sep., en clase Turista)	1676,00
– Suplemento Aéreo	45,00
– Tasas	385,00
otal por persona	2106,00 / PAX.
TOTAL PAQUETE (dos personas)	4212,00 €

➤ **Producto Sustituto 3:*****Presupuesto Mayorista: KIRUNNA***

Concepto	Precio (Euros)
<i>Paquete Leyendas de Guatemala</i>	
– Precio Base en habitación doble, (del 13 al 21 de Sep., en clase Turista)	2286,00
– Suplemento Aéreo	35,00
– Tasas	300,00
Total por persona	2621,00 / PAX.
TOTAL PAQUETE (dos personas)	5242,00 €

Como podemos observar los precios de estos tres productos sustitutos son de 1933; 2106 y 2621 Euros por persona respectivamente. Recordemos que estas cifras son reales, y disponemos de ellas gracias a la colaboración de Jetlag Viatges. Destacan las tarifas de los itinerarios de mayoristas superiores en función de que contemplan varias excursiones casi a diario. Por lo tanto nos basaremos más en el precio de la estancia, 1933 Euros/pax., que además se asimila más a nuestro paquete.

Si atendemos ahora al precio neto de nuestro producto, recordemos:

$$\begin{aligned}
 \textbf{Precio Neto} &= (\text{Transporte}) + (\text{Servicios de Tierra}) = (986,37 \text{ €}) + (249,09 \text{ €}) \\
 &= \textbf{1235,46 Euros}
 \end{aligned}$$

Vemos que existe una diferencia de unos 700 Euros entre el precio neto de nuestro paquete y el precio de una estancia similar (sin el componente etnoturístico). Podemos considerar definir el precio de nuestro producto en este margen de 700 Euros, teniendo en cuenta que a nuestra comisión hay que añadir un 18% de IVA.

Dicho margen de 700 Euros es algo más de 50% del precio neto y originalmente se consideró oportuno no cargar más de un 13% en función de la tabla de comisiones de

González Cobreros (2002). No obstante, y como se mencionaba anteriormente estos datos están ligeramente desfasados pues la situación actual de crisis económica y el consecuente resentimiento del sector, ha provocado que las comisiones varíen mucho de unas agencias a otras.

Atendiendo a todo ello, si disponemos de cómo máximo un 50% para la comisión para equilibrar el precio de nuestro producto a los productos sustitutivos más inmediatos, al que hay que descontar un 18% de IVA, nos quedaría, en líneas generales un margen de maniobra para nuestra comisión de un 32% sobre el precio neto del producto de turismo étnico. Es decir, el **PVP (IVA incluido) contemplará una comisión del 32% como máximo**.

Dado que un 32% es una comisión muy sustancial, estamos creando un producto nuevo que queremos tenga una buena acogida en el mercado y para ello debe ser un producto competitivo en todos los aspectos, precio incluido, vamos a establecer que la **comisión aplicable a nuestro paquete de etnoturismo será del 25%**.

Precio de Venta al Público

$$\begin{aligned} \text{PVP} &= \text{Precio Neto} + \text{Service fee } 25 \% + \text{IVA } 18 \% = \\ &= 1235,46 + (1235,46 \times 0,25) + (1235,46 \times 0,25 \times 0,18) = \\ &= \mathbf{1599,91 \text{ Euros} / pax \approx \underline{1600 \text{ Euros} / pax}.} \end{aligned}$$

El paquete de turismo étnico diseñado tendría pues un PVP de 1600 Euros por persona, es decir, un viaje para convivir con la etnia Kaqchikel y aprender su cultura y costumbres, y vivir como un autentico descendiente Maya, tendría un precio de 3200 Euros para dos personas.

La comisión establecida es del 25 % sobre el neto del paquete para nuestra agencia, lo que implica un beneficio a priori de 617,72 Euros respecto al paquete para dos personas (308,86 Euros por persona).

El tipo impositivo, imputable en este producto solamente a la comisión, es del 18% y supone un importe de 55,60 Euros por cada plaza vendida (111,20 Euros para dos personas).

Este precio resulta económico respecto a productos sustitutos por lo que aumentamos la competitividad del producto y facilitamos su implantación. Además seguimos disponiendo de un producto diferenciador y que puede desencadenar la especialización de la agencia de viajes.

Un punto clave para con nuestros clientes es hacerles ver que la diferencia de precio respecto a otros productos similares recae en que es un producto de elaboración propia y que por tanto nos saltamos un paso en el proceso de intermediación tradicional en el que todos los productos se suelen adquirir mediante mayoristas. Al no tener que pasar por ésta últimas minimizamos costes y ese ahorro los disfrutan nuestros clientes.

4.2.2.2 Cotización de los Productos de Turismo Étnico Derivados

En el apartado de Producto se consideraron algunos productos derivados o complementarios con los que poder aumentar y diversificar nuestra oferta. A continuación se determina el precio, *grosso modo*, de cada uno de estos productos derivados. De esta manera tendremos una idea de que producto podríamos ofertar en un futuro próximo y de la rentabilidad de los mismos.

Se tendrán en cuenta las siguientes consideraciones:

- ✓ Para el transporte aéreo se considerará el mismo importe que para el producto original
- ✓ Solo cotizaremos de nuevo los servicios de tierra con la nueva etnia (Quiché) mediante el mismo receptivo elegido para el primer producto
- ✓ La comisión también será del 25%

➤ **Producto Derivado – Convivencia de 2 semanas**

$$\begin{aligned}\text{Precio Neto} &= (\text{Transporte}) + (\text{Servicios de Tierra por duplicado}) = \\ &= (986,37 \text{ €}) + (249,09 \text{ €} \times 2) = \underline{1484,55 \text{ Euros / pax.}}\end{aligned}$$

Precio de Venta al Público

$$\begin{aligned}\text{PVP} &= \text{Precio Neto} + \text{Service fee } 25 \% + \text{IVA } 18 \% = \\ &= 1484,55 + (1484,55 \times 0,25) + (1484,55 \times 0,25 \times 0,18) = \\ &= \underline{\underline{1922,48 \text{ Euros / pax}}}\end{aligned}$$

Este paquete de turismo étnico de dos semanas de duración tendría un PVP de 1922,48 Euros por persona. La comisión establecida es del 25 % sobre el neto del paquete para nuestra agencia, lo que implica un beneficio de 371,13 Euros por persona. El IVA imputable a este producto es del 18% sobre la comisión y supone un importe de 66,80 Euros por cada plaza vendida.

➤ **Producto Derivado – Convivencia con otra etnia: Quiché**

El segundo producto derivado que se ha pensado es la convivencia con otra etnia Maya diferente. Se trataría simplemente de solicitar al receptivo elegido, como se mencionaba antes, la cotización de un viaje similar (transfer, alojamiento con una familia Maya Quiché, maestro de idioma Quiché, un guía local y tres excursiones, además del aprendizaje de sus tradiciones y trabajos, el mismo régimen alimentario de tres comidas diarias, etc...)

COTIZACIÓN OPERADORA DE TURISMO EXPLORE:

Descripción: Guatemala un destino para cada personalidad, con el fin de satisfacer los deseos de nuestros clientes, con viajes de arqueología, diversidad cultural, pueblos con su folklore y tradiciones vivas, naturaleza y aventura. Turismo comunitario, nuestro legado Maya y su cosmovisión que nos lleva al punto clave del tiempo 21 de diciembre de 2012, la nueva era.

<http://www.explore Guatemala.info>

Presupuesto

Concepto	Precio (USD)
– Transfer (microbús)	80,25
– Alojamiento con una familia Maya Quiché	134,84
– Maestro idioma Quiché	23,65
– Guía local hispano parlante	105,32
– Actividades	52,34
Total por persona	396,40 \$ / PAX.
TOTAL PAQUETE (dos personas)	792,80 \$

El paquete de los servicios de tierra para dos personas es de 792,80 dólares estadounidenses. Recordemos que actualmente el USD se cotiza a 0,69 Euros por lo que el coste del paquete por persona en euros es de:

$$\begin{aligned}
 396,40 \text{ USD} \times 0,69 \text{ Euros/USD} &= \mathbf{273,51 \text{ Euros / pax}} \\
 (792,80 \text{ USD} \times 0,69 \text{ Euros/USD}) &= \mathbf{547,03 \text{ Euros}}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Precio Neto} &= (\text{Transporte}) + (\text{Servicios de Tierra[Quiché]}) = \\
 &= (986,37 \text{ €}) + (273,51 \text{ €}) = \mathbf{1259,88 \text{ Euros / pax.}}
 \end{aligned}$$

Precio de Venta al Público

$$\begin{aligned} \text{PVP} &= \text{Precio Neto} + \text{Service fee } 25 \% + \text{IVA } 18 \% = \\ &= 1259,88 + (1259,88 \times 0,25) + (1259,88 \times 0,25 \times 0,18) = \\ &= \mathbf{1631,54 \text{ Euros / pax}} \end{aligned}$$

Este paquete de turismo étnico con los Quiché tendría un PVP de 1631,54 Euros por persona. La comisión establecida es del 25 % sobre el neto del paquete para nuestra agencia, lo que implica un beneficio de 314,97 Euros por persona. El IVA imputable a este producto es del 18% sobre la comisión y supone un importe de 56,69 Euros por cada plaza vendida.

➤ **Producto Derivado – Convivencia 1 semana Kaqchikel y 1 semana Quiché**

$$\begin{aligned} \text{Precio Neto} &= (\text{Transporte}) + (\text{Servicios de Tierra [semana Kaqchikel + semana Quiché]}) \\ &= (986,37 \text{ €}) + (249,09 \text{ €} + 273,51) = \mathbf{1508,97 \text{ Euros / pax.}} \end{aligned}$$

Precio de Venta al Público

$$\begin{aligned} \text{PVP} &= \text{Precio Neto} + \text{Service fee } 25 \% + \text{IVA } 18 \% = \\ &= 1508,97 + (1508,97 \times 0,25) + (1508,97 \times 0,25 \times 0,18) = \\ &= \mathbf{1954,11 \text{ Euros / pax}} \end{aligned}$$

Este paquete de turismo étnico conviviendo una semana con los Kaqchikel y una más con los Quiché tendría un PVP de 1954,11 Euros por persona. La comisión establecida es del 25 % sobre el neto del paquete para nuestra agencia, lo que implica un beneficio de 377,24 Euros por plaza vendida. El IVA imputable a este producto es del 18% sobre la comisión y supone un importe de 67,90 Euros por cada plaza.

Como ya se ha mencionado, estos productos se mantendrán en un segundo plano y se ofertarían en el caso de que el producto original de turismo étnico tuviese éxito. En este sentido la cotización de los mismos se ha realizado en líneas generales para tener una idea de la rentabilidad de cada uno de ellos y también poder tomar la decisión más adecuada respecto a la demanda.

Desde mi punto de vista personal el producto más idóneo con el que ampliar nuestra oferta sería el de la convivencia con la otra etnia, los Quiché, ya que dotaría de más variedad a nuestra cartera de productos, y además es el más asequible para los clientes respecto a los otros dos productos derivados. Por el contra, es el menos rentable de todos, con una comisión de 314,97 Euros por plaza vendida frente a los 371,13 y 377,24 Euros / pax. de los otros, un hecho lógico dado que éstos últimos tienda sendas duraciones de dos semanas lo que implica un mayor precio final.

4.2.3 - Promoción

Una buena promoción del producto puede asegurar el éxito: la exhibición hacia nuestro público objetivo, con miras de captar su atención y promover su compra. Hay que concentrar los esfuerzos para conseguir resultados con el menor coste posible y lanzar una campaña promocional de acertada.

En primer lugar consideraremos dos líneas promocionales para el producto: la promoción *in situ* en la **agencia** (escaparte, folletos, fotos...) y la promoción **online** (web de la agencia, blog, redes sociales, etc...). Las acciones promocionales buscarán seguir el esquema clásico de la actuación publicitaria creado por Lewis en 1898 conocido por su acrónimo AIDA: captar la **Atención** del cliente; despertar su **Interés**; estimular el **Deseo** de compra, y **Acción**, comprar el producto.

La primera línea de actuación está más enfocada a los clientes de primer orden, es decir, a los que se localizan en la ciudad de Girona, o mejor dicho, aquellos que pasan por la agencia. En este sentido, para el paquete en cuestión se realizarán las acciones promocionales típicas o tradicionales de las agencias de viajes: escaparatismo y folletos.

En el escaparate se colocarán carteles que promocionen, que den a conocer el producto. No deben contemplar mucha información, al contrario, deben ser una pincelada de lo que es el paquete de etnoturismo, deben seducir al cliente potencial y dejarle "con ganas de saber más". Posibles ejemplos de esta promoción vía escaparate serían carteles con títulos sugerentes como: "*Turismo Étnico solo Aquí*", "*Conozca la tribu Kaqchikel*", o "*Turismo Étnico en Guatemala*". Hay que poner atención en la distribución y el cromatismo pues se trata que cautivar al cliente potencial no saturarle de información (lo cual provocaría el efecto contrario).

Por otra parte también se requiere de un folleto, pues como se mencionaba anteriormente el cliente solo dispone de información antes de su viaje y el folleto es algo material que llevarse y observar con detenimiento en casa. Además es un buen apoyo a la hora de asesorar al cliente. Al tratarse de un producto de elaboración propia este folleto lo redactaremos nosotros mismos y en él se contemplaría información sobre: las características del paquete (transporte, actividades, alojamiento, precios, etc...), información sobre el país (cultura, sistema político, clima, moneda, etc...) información sobre la etnia Kaqchikel (costumbres, idioma, localización...) e información de carácter legal (condiciones generales de contratación). Dicho folleto también sería descargable en pdf desde la web de la agencia.

En segundo lugar anunciábamos una promoción online del paquete de etnoturismo. Esta promoción estará más enfocada a captar clientes de las provincias de Girona y Barcelona. Hasta hace poquísimos años la promoción online se basaba en la creación de una página web con más o menos información. Actualmente nos encontramos en un entorno más dinámico por lo que necesitamos una promoción online adaptada. La penetración de Internet, sobre todos tras el auge del web 2.0, no sitúa en un mundo más complejo y dinámico que nos ofrece un montón de posibilidades.

Pero no solo eso, cada vez nos encaminamos más al futuro web 3.0, la *web semántica*, fundamentada en la idea de que las cadenas de búsqueda son cada vez más amplias, lo que los expertos en marketing online denominan “*long tail*”. Es decir, antes el usuario buscaba, por ejemplo: *viajar Guatemala*. Ahora se busca: *viajar Guatemala turismo aventura cuevas*. En función de esta situación actual y este comportamiento de la demanda las acciones de marketing online serán:

- **Página web:** creación de contenidos, *mashup*, y *posicionamiento online* (SEO, SEM). Nuestra web debe ofrecer información suficiente sobre el producto de etnoturismo que ofertamos que complementaremos (*mashup*) con videos relacionados con la etnia Kaqchikel (soporte: *youtube.com*), geo-referenciación (*Google maps*), fotos y links relacionados: sobre turismo comunitario en Guatemala, la embajada, recomendaciones para el viajero del Ministerio de Asuntos Exteriores, etc... La clave de nuestras acciones promocionales online está en ser “encontrables” por los clientes potenciales del producto de etnoturismo (SEO) y para ello es necesario esta creación de contenidos. Nuestra web dispondrá pues de información sobre turismo étnico, etnoturismo o turismo comunitario y Guatemala; otro punto donde poner especial atención son las fotos, que tendrán nombres adecuados para fortalecer el posicionamiento online (Por ejemplo: Foto Turismo étnico Guatemala).

La utilización de la herramienta *Google Analytics* nos dará muchísima información sobre las visitas a la web, de donde vienen, que consultan... Será una gran fuente de información para reconducir la estrategia de promoción online y adaptarnos a la demanda.

- Consecuencia de todo esto y vinculado a nuestra web también se desarrollará un **blog** sobre el producto con artículos sobre turismo étnico, sobre Guatemala, sobre el turismo en Guatemala, sobre la étnica Kaqchikel, etc... El objetivo es seguir creando contenido y lograr que nuestro producto sea, como decíamos, “encontrable” en Internet. También se creará un perfil en *Flickr.com*, como

complemento y soporte fotográfico en el que esperamos contribuyan nuestros clientes.

- Finalmente podemos considerar la opción de realizar una modesta campaña promocional a través de las **redes sociales**. Según el informe Nielsen de redes sociales 2009-10 el 71,3% de los españoles están registrados en alguna red social, las que cuentan con más usuarios son *facebook* con el 61,7%, seguida de *Tuenti* con un 20,8%. Esto nos indica que hay altas probabilidades de encontrar clientes para nuestro producto si creamos sendos perfiles en estas redes sociales virtuales. Además según el estudio el tiempo de permanencia en redes sociales y blogs supera al de los buscadores.

El único problema en este sentido es que las redes sociales son tremendamente dinámicas y requieren de bastante atención para que la característica 2.0 se mantenga, pero a la vez es esta interacción del usuario con nuestro producto lo que nos conferirá un gran poder de seducción, resolviendo dudas y respondiendo a comentarios.

Todas estas acciones promocionales online deben estar interrelacionadas, la web debe enlazarse con el *blog*, y los perfiles de *flickr*, *facebook* y *tuenti*, y viciersa. El objetivo de la promoción online del producto es, como decíamos, darnos a conocer en el mercado, sobretodo de las provincias de Girona y Barcelona.

Entendemos que el paquete de etnoturismo en Guatemala requiere de un interés especial, y dado el imponente uso de Internet en la actualidad, lograr un buen posicionamiento online del producto es de vital importancia. Por otra parte las acciones aquí planteada no suponen un gran coste económico, solo requieren un poco de tiempo y esfuerzo, pues nos valdremos de las plataformas gratuitas mencionadas (con la excepción de la web propia que si tendrá unos costes).

4.2.4 - Distribución

La distribución es la manera en que se hará llegar el producto a los clientes. En este sentido es fundamental determinar los canales de distribución que se utilizarán.

En primer lugar y como factor clave tenemos la agencia de viaje, es decir, la oficina física. El canal más importante pues prácticamente todas las ventas se realizan allí. El cliente quiere ser asesorado, quiere informarse sobre el destino, las características del producto de etnoturismo y saber cuánto le costará el viaje. Para ello el contacto humano resulta más cercano y da confianza. De este modo se también se resuelven las dudas que se le presenten en el momento.

Un segundo canal de distribución considerado es lógicamente Internet. No obstante y dadas las características el producto resulta difícil considerar que nuestros clientes potenciales realicen una reserva del producto online. Estamos tratando un producto a priori desconocido por el usuario, y considerando que el alojamiento, las comidas y demás se realizan en la propia comunidad indígena atractivo/motivo del viaje, esto puede generar desconfianza en nuestro cliente. En base a esto se opta por establecer como único canal de distribución la agencia de viajes, es decir, el producto solo se podrá adquirir directamente en la agencia. Así nos aseguramos que conocemos al cliente y que éste entiende que exactamente en qué consiste el paquete de etnoturismo, y evitamos posibles confusiones y/o idealizaciones del producto que provoquen una decisión de compra que más tarde genere insatisfacción.

El tercer canal de distribución pensado lo configuran las diferentes ONG's y/o asociaciones solidarias con las cuáles se contactará e informará sobre la posibilidad de ser distribuidoras del paquete etnoturísticos por vía telefónica, para una posterior cita en la que concretar todos los aspectos de la propuesta. Estas entidades son un buen escenario donde encontrar clientes potenciales, ya que hay altas probabilidades de dichas asociaciones traten con personas que se encuadren en el *target* definido. Además hay que tener en cuenta que las familias de acogida perciben entre el 25 y el 30 % del coste de los servicios de tierra, lo que representa aproximadamente el 5 - 7% del PVP. Esto supone una gran ayuda para las familias Mayas. Es por esta razón que se considera apropiado establecer este canal de distribución ya que tanto las entidades solidarias como los clientes estarán colaborando en el desarrollo de estas comunidades.

Ellos nos pasarán las peticiones de viajes que serán respondidas mediante el paquete cotizado en función de las necesidades del cliente (número de plazas, fechas, etc.). Con

las entidades interesadas se pactará una comisión por cada plaza vendida. Esta comisión variará de unas entidades a otras con la finalidad de procurar una mayor rentabilidad, fluctuando entre el 5 y el 10 % como máximo, sobre el precio bruto (IVA incluido) de la reserva. Es decir, recortaríamos nuestra comisión al 15-20%, en lugar del 25% establecido, para estas entidades.

En un principio se pensó en las ONG's y asociaciones como medio de promoción pero su papel como distribuidoras resultará más beneficioso ya que, al contar con un interés (comisión), fomentaran la promoción del producto por sí solas y nos aportarán clientes que trataremos de hacer nuestros y fidelizarlos.

En el caso hipotético que contemplamos aquí podemos considerar, por ejemplo, las siguientes entidades:

- | | |
|--|--|
| ✓ Caritas Diocesana de Girona
www.caritasgirona.cat | ✓ Caritas Diocesana de Barcelona
www.caritasbcn.org |
| ✓ Fundación Comparte
www.comparte.org | ✓ Setem
www.setem.org |
| ✓ La Coordinadora d'ONG solidarias (agrupación de ONG de Girona y Maresme)
www.solidaries.org | |

Todas ellas llevan a cabo acciones solidarias en Latinoamérica por lo que seguro pueden apórtanos algunos clientes. Se estima que por lo menos 4 entidades accederían a distribuir nuestro paquete aportando una media de 4 plazas vendidas anualmente cada una de ellas. Es decir, este canal de distribución nos aportaría 16 paquetes vendidos al año, cuya comisión sería del 15% para nosotros, ya que concederíamos un 10% a estas entidades por ser las primeras colaboradoras.

La distribución final del producto se produce cuando el cliente recibe la documentación. En el momento en que el cliente tiene en sus manos los bonos, billetes, etc., es cuando más cerca está del producto que ha adquirido (aunque realmente, debido a las características del producto turístico [etéreo, no almacenable, heterogéneo...] en el momento real en que disponga de él, será cuando esté consumiendo los servicios contratados.

4.3 – Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing contempla todos los gastos derivados de la puesta en marcha del producto. En primer lugar necesitamos conocer el gasto perteneciente a la realización de las tareas por parte de los agentes implicados, es decir, el sueldo atribuible a las personas que ejecutarán las operaciones necesarias en función de la cuantía (salario de cada puesto de trabajo) y las horas empleadas.

Para ello recurrimos al Plan Operacional (que se desarrolla en el apartado siguiente del presente informe) y observamos qué tareas realiza cada uno de ellos para poder calcular el coste económico:

Tabla 9. Relación de horas y costes de los RRHH

Operaciones	Recurso	Tiempo (Horas)	Salario (Euros/hora)	Coste (Euros)
Investigar y Elegir la destinación de etnoturismo para el producto	Director AAVV	4	7	28
Buscar competidores indirectos	Director AAVV	5	7	35
Valorar cuantía y relevancia de la competencia indirecta	Director AAVV	3	7	21
Valorar situación de la demanda general	Director AAVV	3	7	21
Determinar el comportamiento de los clientes de agencias de viajes tradicionales	Director AAVV	1	7	7
Valorar cuantía y relevancia de la demanda en la provincia de Girona	Director AAVV	1	7	7
Valorar cuantía y relevancia de la demanda en la provincia de Barcelona	Director AAVV	1	7	7
Valorar cuantía y relevancia de la demanda en Girona ciudad	Director AAVV	1	7	7
Analizar el producto: DAFO	Director AAVV	8	7	56
Describir el público objetivo: target	Director AAVV	2	7	14
Determinar la localización concreta del paquete de etnoturismo	Director AAVV	8	7	56
Diseñar el producto	Director AAVV	16	7	112
Determinar los servicios que incluye el paquete	Director AAVV	8	7	56
Investigar y elegir posibles receptivos	Director AAVV	8	7	56
Calcular IVA y comisión	Director AAVV	3	7	21
Determinar el precio final	Director AAVV	1	7	7
Presentar el producto de etnoturismo en el escaparate	Director AAVV	4	7	28
Crear blog sobre el producto	Director AAVV	4	7	28
Crear perfiles en red social facebook y flicker	Director AAVV	4	7	28
Determinar comisión de las ONG's interesadas en distribuir el producto	Director AAVV	2	7	14
Total Director AAVV		87	7	609

Buscar competidores directos	Agente de viajes	5	5	25
Valorar cuantía y relevancia de la competencia directa	Agente de viajes	3	5	15
Buscar información sobre la situación actual de las AAVV	Agente de viajes	1	5	5
Buscar datos poblacionales de la provincia de Girona	Agente de viajes	1	5	5
Buscar datos poblacionales de la provincia de Barcelona	Agente de viajes	1	5	5
Buscar datos poblacionales de Girona ciudad	Agente de viajes	1	5	5
Describir los atributos del producto	Agente de viajes	16	5	80
Solicitar presupuesto del paquete diseñado al receptivo seleccionado	Agente de viajes	1	5	5
Reservar aéreo mediante GDS	Agente de viajes	1	5	5
Redactar el folleto informativo para los clientes	Agente de viajes	40	5	200
Contactar con ONG's y Asociaciones	Agente de viajes	3	5	15
Visitar y facilitar folleto informativo del producto a las ONG's y Asociaciones colaboradoras	Agente de viajes	8	5	40
Receptivo	Agente de viajes	8	5	40
Cotizar y enviar presupuesto	Agente de viajes	8	5	40
Total Agente de viajes		81	5	405
Adaptar la web	Informático	24	10	240
Total Informático	Informático	24	10	240
Coste Total de Salarios				1254 Euros

El coste de los salarios a pagar para la realización del producto es de 1335 Euros. No obstante, dicho gasto solo contempla la creación estricta del paquete de turismo étnico (producto) y su cotización (precio). Pero el presupuesto de marketing contempla otros gastos derivados, en su mayoría, de la promoción, amén de los costes de impresión, dominio web, etc.

El presupuesto se ha calculado en función de un periodo de seis meses desde la puesta en marcha del paquete turístico.

En este sentido hay que recordar que la mayor parte de la promoción era online, lo cual implica el mantenimiento y dinamización de los perfiles en redes sociales y del contenido del blog, llevados a cabo por el Agente de viajes y el Director

respectivamente. Se estima que los perfiles en facebook, tuenti y flicker requerirán una atención de dos horas diarias, y el contenido del blog se actualizará dos veces al mes, requiriendo de tres horas para cada actualización.

Teniendo en cuenta todos estos aspectos a continuación se presenta al presupuesto estimado para la ejecución del Plan de Marketing:

Tabla 10. Presupuesto de Marketing

➤ <u>Presupuesto</u>	Coste (Euros)
Diseño Paquete de Turismo Étnico (Producto y Precio)	
- Salarios	1254
- ADSL y Teléfono (1 mes, 10% del total)	4
- Dominio web (1 mes, 10% del total)	3,5
- Hosting (Servidor) (1 mes, 10% del total)	10
- Mantenimiento/soporte técnico web (1 mes, 10% del total)	2
- Material de oficina (1 mes, 10% del total)	1
Acciones Promocionales	
- Impresión carteles escaparate	3
- Impresión folleto	10
- Mantenimiento perfiles redes sociales (1 año)*	2640
- Mantenimiento blog sobre producto (1 año)*	504
- ADSL y Teléfono (1 mes, 10% del total)	48
- Dominio web (1 mes, 10% del total)	42
- Servidor (1 mes, 10% del total)	120
- Mantenimiento/soporte técnico web (1 mes, 10% del total)	24
	4665,5 Euros

Fuente: Elaboración Propia

Consideraciones sobre el presupuesto

- La primera parte hace referencia a la creación en sí del producto por lo que los gastos achacables se realizan en base a un mes (duración del proceso de creación del producto).
- La segunda parte incluye la promoción del producto a lo largo del primer año.
- Dado que siempre estamos trabajando desde la perspectiva de una agencia de viajes que desarrolla su actividad desde hace ya unos años comercializando varios tipos de productos y servicios turísticos, se entiende que ciertos gastos ya se tienen y no podemos imputar su totalidad en función del producto de turismo étnico. Es decir, costes como el dominio web, la conexión a Internet y el teléfono, y demás son costes que ya se tienen y no son derivados del producto de etnoturismo.
- No obstante, requerimos de estos recursos y éstos tienen un coste por lo que adjudicaremos el 10 % de dicho coste al producto de turismo étnico, suponiendo que este producto represente el 10 % de la cartera de productos.
- Recordar un gasto extra, la adaptación de la web que es llevada a cabo por un informático externo a la agencia de viajes. Este gasto está incluido en el concepto salarios que contempla el sueldo de los empleados de la agencia así como del informático en cuestión.
- **Este gasto se ha calculado de la siguiente manera*
 - Precio: salario del Agente de Viajes, 5 Euros/hora
 - Tiempo: 2 horas diarias por 22 días laborables al mes, 44 horas mensuales
 - Coste del mantenimiento y dinamización de los perfiles en redes sociales online:
$$44 \text{ horas/mes} \times 6 \text{ Euros/hora} = \underline{\underline{220 \text{ Euros/mes (1 año = 2640 Euros)}}$$
- **Este gasto se ha calculado de la siguiente manera*
 - Precio: salario del Director, 7 Euros/hora
 - Tiempo: 3 horas por actualización por 2 actualizaciones al mes, 6 horas mensuales
 - Coste del mantenimiento y dinamización del blog sobre el producto:
$$6 \text{ horas/mes} \times 7 \text{ Euros/hora} = \underline{\underline{42 \text{ Euros/mes (1 años = 504 Euros)}}$$

5. PLAN OPERACIONAL

A continuación se recoge la descripción metódica del proyecto de creación del producto de turismo étnico, desde su diseño original hasta su puesta en marcha.

5.1 – *Relación de operaciones*

Para la creación de este producto turístico se seguirá la siguiente relación de tareas:

1. Investigar y Elegir destinación de etnoturismo para el producto

Análisis del entorno

2. Analizar la competencia directa

- Buscar competidores directos
- Valorar cuantía y relevancia de la competencia directa

3. Analizar la competencia indirecta

- Buscar competidores indirectos
- Valorar cuantía y relevancia de la competencia indirecta

4. Analizar la demanda macroentorno

- Buscar información sobre la situación actual de las AAVV
- Valorar situación de la demanda general
- Determinar comportamiento del cliente de agencias de viajes tradicionales

5. Analizar la demanda provincia Girona

- Buscar datos poblacionales de la provincia de Girona
- Valorar cuantía y relevancia de la demanda en la provincia de Girona

6. Analizar la demanda provincia Barcelona

- Buscar datos poblacionales de la provincia de Barcelona
- Valorar cuantía y relevancia de la demanda en la provincia de Barcelona

7. Analizar la demanda Girona ciudad

- Buscar datos poblacionales de Girona ciudad
- Valorar cuantía y relevancia de la demanda en Girona ciudad

8. Analizar el producto (DAFO)

Plan de Marketing

9. Describir el público objetivo (target)

10. Definir el producto

- Determinar la localización concreta del paquete de etnoturismo
- Diseñar el producto
- Describir los atributos del paquete
- Determinar servicios incluidos en el precio

11. Determinar el precio

- Investigar y elegir posibles receptivos
- Solicitar presupuesto del paquete diseñado al receptivo escogido
- Reservar aéreo mediante GDS
- Calcular IVA y comisión
- Determinar el precio final

12. Realizar acciones promocionales en la agencia de viajes

- Presentar producto de etnoturismo en el escaparate
- Redactar folleto informativo para el cliente

13. Realizar acciones promocionales online

- Adaptar la web al nuevo producto
- Crear blog sobre el producto
- Crear perfil en red social *facebook* y *flicker*

14. Poner en marcha los canales de distribución (agencia física, ONG's y Asociaciones)

- Contactar con ONG's y Asociaciones
- Determinar comisión de las ONG's y Asociaciones interesadas en distribuir el producto
- Visitar y facilitar el folleto informativo a la ONG's y Asociaciones interesadas

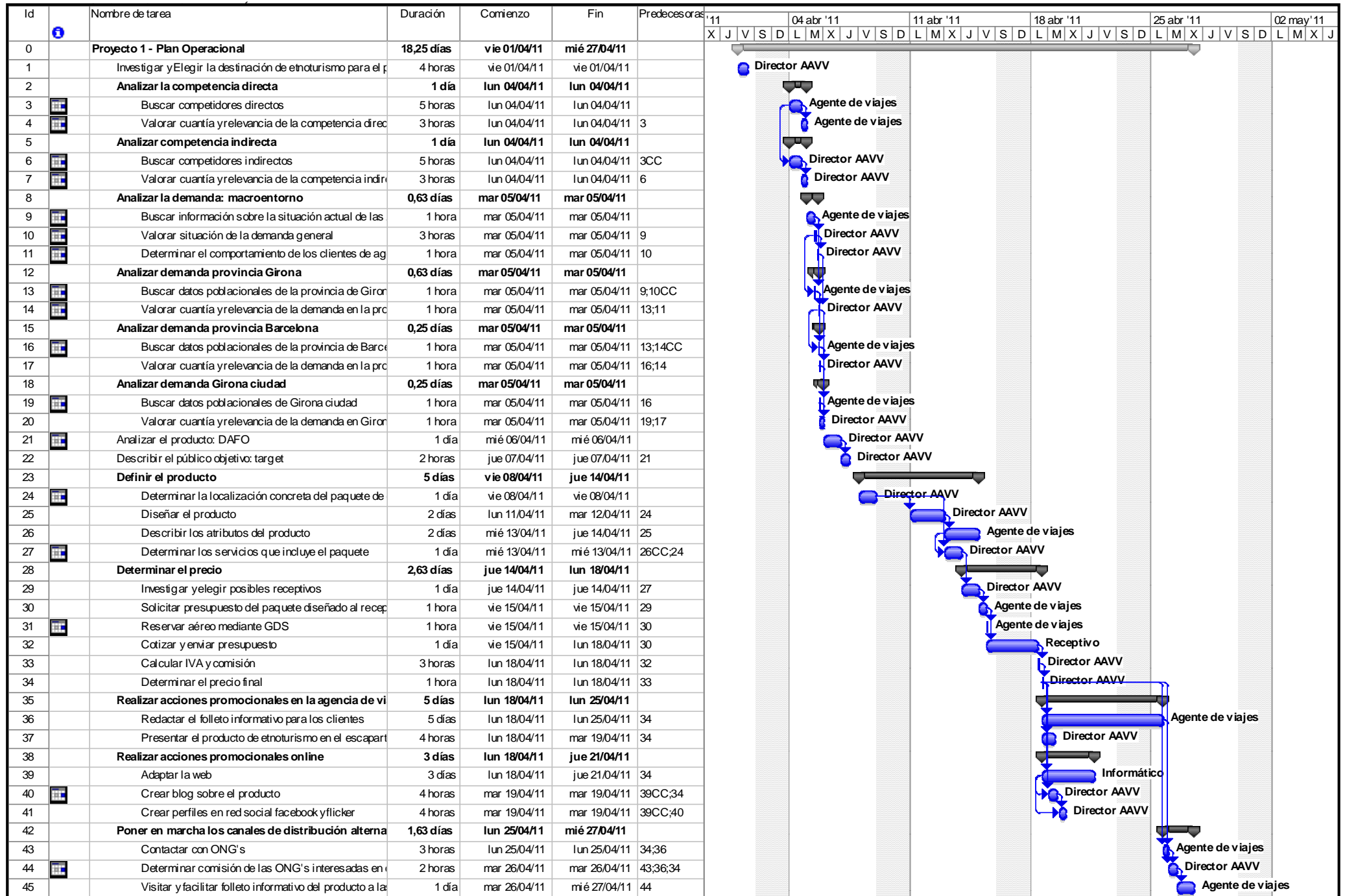
Algunas de las tareas u operaciones a realizar se dividen en *subtareas*. Para planificar todas estas operaciones recurriremos a la aplicación informática MS Project 2007, que nos permitirá asignar recursos y distribuir las tareas cronológicamente.

5.2 – Planificación de las operaciones – Plan Operacional

A continuación se presenta el Plan Operacional gestionado con el programa MS Project 2007 donde se puede apreciar la distribución de las operaciones, los recursos asignados y su cronología. La duración del proyecto de creación de un paquete de turismo étnico es aproximadamente de un mes, concretamente la planificación se ha realizado desde el 1 al 27 de Abril de 2011:

Imagen 20. Plan Operacional

Master Project:



Fuente: Elaboración Propia mediante MS Project

El primer aspecto que se observa en esta planificación es que el análisis de la competencia directa e indirecta se realiza de manera simultánea, esto es así porque cada empleado, el Director y el Agente, se encarga de una de ellas. No así con el análisis de la demanda que requiere de cierta coordinación entre ambos pues el Agente se encargará de toda la recogida de información necesaria mientras que el Director es el responsable de analizar y valorar la misma. Las operaciones del Director cuentan pues con unas operaciones predecesoras y por lo tanto no podrán realizarse hasta que finalicen dichas predecesoras.

También hay que destacar que mientras para analizar la competencia, que se realiza mediante la búsqueda directa en Internet, se adjudica un día, para el análisis de la demanda se requiere de casi el doble de tiempo. Esto viene dado por la necesidad de recoger cierta cantidad de información poblacional de bases de datos como la de INE o Idescat, lo cual requiere tiempo, y que la valoración final no puede realizarse hasta que se disponga de toda la información.

Respecto a la definición del producto tenemos que el Director se ocupa de la parte creativa y el Agente se limita a la descripción ampliada del trabajo del anterior.

Referente a al precio el Director selecciona al receptivo a contratar y determina el precio final del producto. Entre una y otra operación tenemos el trabajo del Agente quien contactar y solicitar presupuesto al receptivo. Señalar que mientras para casi todas estas operaciones apenas se requieren de unas horas, la tarea de selección del receptivo necesita de un día de trabajo por parte del Director. Esto viene dado porque de dicha elección derivará la calidad del producto que nosotros venderemos y por lo tanto requiere de cierta meditación. Como se vio en el Plan de Marketing, finalmente se optó por elegir agencias receptivas que perteneciesen a la Asociación Guatemalteca de Operadoras de Turismo Receptivo (ASOPTUR), ya que así nos aseguramos cierto nivel de calidad en los servicios.

Seguidamente se comienzan con las acciones promocionales. En primer lugar con la redacción del folleto informativo sobre el producto, de elaboración propia, por parte del Agente, lo cual le llevará unos 5 días. Será un folleto muy completo con información de todo tipo sobre el producto, el destino, recomendaciones, etc... El

Director hará los carteles para el escaparate, operación que se puede realizar en una mañana o una tarde.

A continuación las acciones promocionales online, donde mientras un informático externo adapta la web para que contenga información variada sobre nuestro producto el Director y el Agente se dedicarán a la creación del blog y los perfiles en redes sociales respectivamente.

Finalmente quedaría poner en marcha canales de distribución alternativos a la agencia de viajes y como ya hemos visto se ha pensado en entidades solidarias ya que ellas pueden tener contacto con personas interesadas en consumir un producto como el nuestro. Para ello se dedicarían unas tres horas para contactar por teléfono y/o mail a una serie de entidades como las nombradas en el apartado de *Distribución*. Una vez obtenidas las entidades interesadas el Director determinará la comisión a ofrecerá a cada una de ellas.

La última acción sería la de visitar a las entidades interesadas para informarlas adecuadamente, pactar los términos del trato así como la comisión por plaza vendida. Tal y como se mencionó se considera que al menos 4 entidades accederán a la distribución del producto por lo que se destina un día para visitarlas a todas. Dicha acción comienza al tras contactar con ellas y determinar la comisión, en el planteamiento anterior esta operación comienza al día siguiente hecho que posiblemente no fuese así en la realidad, requiriendo de una citación que podría variar entre unas entidades y otras. No obstante, se considera que dos horas por entidad es suficiente.

5.3 – Recursos Técnicos

Para poder llevar a cabo la creación y puesta en marcha de este producto requerimos de:

En origen (agencia de viajes)

- Oficina física de la agencia de viajes
- Ordenador, impresora y conexión a Internet
- Material de oficina
- Material específico para la documentación: bonos, carpetillas, etc.
- GDS Amadeus
- Software MS Project 2007
- Folletos con información del producto y la destinación
- Servidor y dominio web
- Blog del producto
- Perfiles en redes sociales
- ONG's distribuidoras

En destino:

- Transporte aéreo Barcelona – Ciudad de Guatemala
- Minibús y chófer (transfer)
- Alojamiento: Habitación en casa kaqchikel
- Familia kaqchikel de acogida
- Guía local acompañante de habla hispana
- Régimen alimentario de tres comidas diarias
- Sacerdote o chamán maya
- Instrumentos diversos para las actividades (caña de pescar, hacha para leña, herramientas de labranza, para tejer...)

6. RECURSOS HUMANOS

Para el desarrollo de nuestro producto debemos llevar a cabo una correcta gestión de los Recursos Humanos: hay que realizar una definición fehaciente de los lugares de trabajo, tener claras las habilidades que se requieren y disponer de un plan adecuado para la selección. El objetivo de dicha gestión de los RRHH es que las personas implicadas en el proceso de creación del producto se sientan en la misma línea del proyecto y se impliquen de manera óptima en el mismo.

Hay que tener muy en cuenta la importancia de personal en cualquier tipología de empresa, pero más aún en el caso de una agencia de viajes. En el proyecto que nos ocupa, la creación de un producto de etnoturismo, el factor humano es un punto clave pues el agente de viajes es quien diseña el producto, y lo comercializa directamente al cliente, y resulta vital comprender que no solo se vende un producto sino una experiencia.

6.1 – Definición de los lugares de trabajo

Se ha constatado en varias ocasiones hasta ahora que la creación del producto de turismo étnico es llevada a cabo desde una agencia de viajes tradicional. Hay que especificar que la mayoría del personal que interviene en este producto es personal externo, y por lo tanto, difícil de controlar, ya que dependemos de la responsabilidad y eficacia de otras empresas con la cuales colaboramos. En este sentido, y atendiendo a nuestra perspectiva de agencia de viajes contamos con un personal reducido pero con unas responsabilidades bien definidas..

En primer lugar contamos con dos empleados: el **Director** de la agencia y un **Agente de Viajes**. Cada uno de ellos forma un departamento, Dirección y Vacacional, cuyas tareas, aunque son diferentes a menudo se pueden cruzar, es decir que un departamento puede realizar tareas que originalmente pertenecen al otro pues nos encontramos ante una **empresa democrática** en la que la directiva mantiene un equilibrio entre la autoridad –dando orientaciones y marcando pautas- y la autonomía de los empleados –que pueden participar en la toma de decisiones-. Con esta filosofía la agencia fomenta el **Empowerment** de sus RRHH. Al tratarse de una Pyme esta

situación resulta normal, siendo el departamento de Dirección quien acostumbra a realizar tareas de Vacacional, y no tanto a la inversa. Todo ello contribuye a crear un clima agradable de trabajo y a aumentar la implicación y la motivación de los empleados.

Una agencia de viajes usual se compone de los siguientes departamentos:

- Dep. Dirección
- Dep. Administración
- Dep. Producción (Vacacional)
- Dep. Comercial

En nuestro caso el departamento de Dirección asume las competencias de Administración. Las tareas del departamento Comercial son llevadas a cabo tanto por el Director como por el Agente de Viajes, es decir, son asumidas por Producción y Dirección. En función tenemos la siguiente distribución de tareas:

- **Departamento de Dirección / Administración:** se encarga de las tareas de organización, planificación y supervisión; así como del control económico y administrativo de la empresa.

Funciones del Director:

- Confección de balances de gestión y financieros.
- Control de costes e ingresos
- Elaboración de presupuestos de previsión anuales
- Control de facturación a clientes y pagos a proveedores
- Control de los sistemas de crédito de la empresa
- Liquidaciones fiscales
- Control de expedientes y billeteaje
- Control de departamento de personal: confección de nóminas, control de vacaciones etc.

- **Departamento de Producción:** su cometido principal es la elaboración y operación del producto.

Funciones del Agente de Viajes:

- Diseño del producto*
- Asesoramiento al cliente
- Contratación de los servicios y selección de proveedores
- Reservas de plazas y emisión de documentación de viajes
- Control de la calidad de los servicios durante la prestación de los mismos

** Para la creación de un nuevo producto el diseño lo lleva a cabo la Dirección*

A parte de las mencionadas este departamento también realiza las tareas propias de recepción como contestar al teléfono, mailing, control de stock de catálogos y trípticos, información al cliente, etc...

- **Departamento Comercial:** este departamento se encarga tanto de la promoción de del producto confeccionado como de la investigación de mercado para determinar el producto que se va a confeccionar. Como se ha mencionada las tareas propias de este departamento se reparten entre los departamentos anteriores de la siguiente manera:

Funciones del Director:

- Investigación de mercado para determinar los productos que éste demanda
- Promoción del producto y relaciones públicas (*contenidos web y blog de turismo étnico*)
- Determinación y elección de los medios publicitarios necesarios para dar a conocer el producto
- Elaboración de campañas promocionales

Funciones del Agente de Viajes:

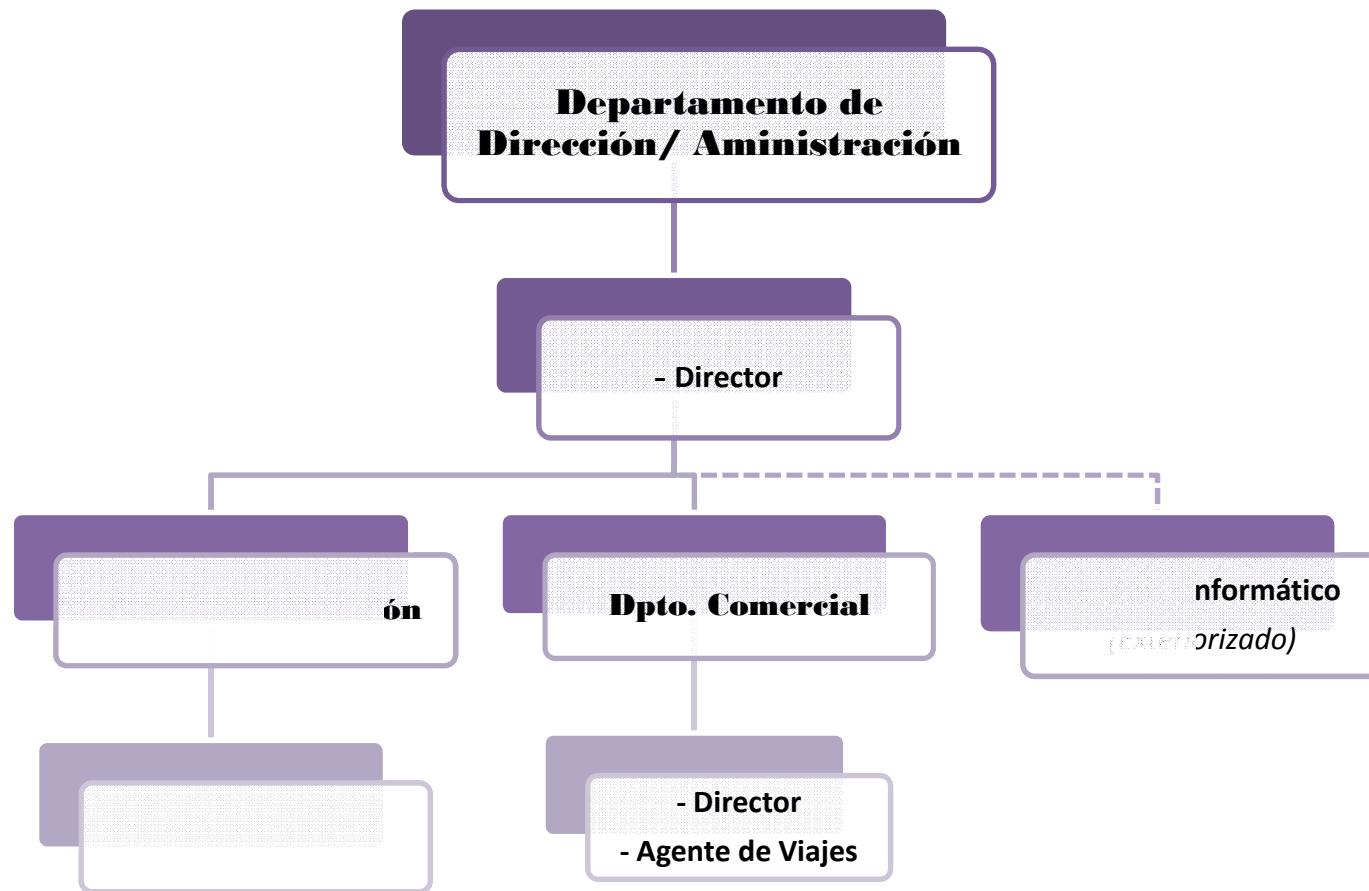
- Investigación de mercado para determinar el entorno en que se mueve la competencia
- Promoción del producto y relaciones públicas (*redes sociales online*)
- Confección de catálogos de viajes
- Control de calidad del producto

Finalmente queda describir un último lugar de trabajo, que al estar exteriorizado no se incluye en ninguno de los departamentos hasta ahora mencionados: se trata del **Técnico Informático**. Para la creación de este producto requerimos adaptar la web de la agencia de viajes para que incluya contenidos a título informativo y promocional del producto de etnoturismo.

En este sentido sus funciones son:

- Maquetación y programación web
- Soporte técnico de la web

6.2– ORGANIGRAMA



6.3 – Selección y capacitación del personal de Ventas

La selección del personal idóneo es una parte fundamental en la gestión de los RRHH pues el éxito de nuestra empresa, o en este caso, el éxito de nuestro proyecto de creación de producto estará determinado por la profesionalidad y eficacia de las personas implicadas en el mismo.

El proceso de selección de personal en sí es sencillo pero resultar eficaz y para ello es vital realizar su planificación. En este sentido la selección del personal viene determinada por una serie de fases que se describen a continuación:

1. **Identificar el perfil del personal requerido:** se definen las competencias que deberá tener el personal para cumplir las determinadas funciones asignadas al puesto de trabajo en cuestión: conocimientos académicos, las aptitudes que debe poseer, buena presencia personal, alguna habilidad especial si así se requiere (por ejemplo un conocimiento profundo del GDS Amadeus), etc...
Para ello es importante tener bien en claras y definidas cuáles son las funciones que se le asignará al nuevo personal, pues en caso contrario corremos el riesgo de no ser preciso en la selección.
2. **Evaluar el curriculum vitae (CV) del aspirante:** una vez realizada la convocatoria para el puesto de trabajo, se debe hacer una pre-selección a través de la información del CV. Para evaluar este punto se verifica si el postulante se ajusta al perfil requerido considerando los aspectos académicos, (formación y actualización de la misma), conocimientos de idiomas (importante conocer el nivel), la experiencia en el sector y/o en otros ámbitos, e incluso la forma en que se presenta al CV, como está organizado, la densidad de contenido y demás pues esto no da información sobre la personalidad del sujeto.
3. **Entrevistar al aspirante:** es indispensable el entrevistador sea una persona bastante receptiva y que controle bien el perfil buscado. El objetivo será comprobar la idoneidad del aspirante para el puesto.

Se evaluarán los siguientes aspectos:

- Puntualidad
- Vestimenta
- Presentación: forma de hablar y comunicarse (gestos, si mira a los ojos, seguridad y confianza...)
- Objetivos profesionales personales
- Carácter, personalidad y habilidades sociales
- Capacidad de resolutive e iniciativa
- Valoración de los puntos fuertes y débiles respecto a los demás aspirantes

La entrevista en sí no sólo es un medio para conseguir información de los candidatos, sino que también hay que comunicarles:

- La actividad de la empresa, estructura interna y objetivos, proyecciones, productos ofertados y el volumen del negocio
- Funciones de su lugar de trabajo y evaluación (periodo de prueba)
- Contrato, salario, incentivos, horario y demás condiciones laborales.

Además de los aspectos generales que se toman en cuenta durante la entrevista, sobre todo hay que prestar especial atención y valorar adecuadamente las aptitudes del aspirante: habilidades sociales, capacidad resolutive e iniciativa. Para ello se puede llevar a cabo una pequeña prueba sobre cultura general o hacer preguntas inesperadas o ligeramente “comprometidas” para evaluar la reacción del sujeto entrevistado: “...dígame tres defectos suyos... ¿porqué quiere trabajar en nuestra empresa?...”; por ejemplo.

4. Periodo de Prueba:

Durante esta etapa la persona seleccionada conocerá y aprenderá las funciones que deberá asumir en su lugar de trabajo. Durante una semana se procederá a:

- Explicar detalladamente de la filosofía de la empresa y su actitud frente al cliente

- Informar sobre el sistema de trabajo, que implica los procesos de captación, venta, distribución del trabajo y beneficios, entre otros
- Aprendizaje de los sistemas de gestión propios
- Conocimiento sobre todos los productos que se ofertan, en especial el nuevo paquete de etnoturismo
- Atención y asesoramiento al cliente, pero no venta de servicios y/o productos
- Evaluación final y contratación del aspirante

Con el proceso de selección de personal planificado y bien gestionado la agencia de viajes dispondrá de los Recursos Humanos adecuados para llevar a cabo la creación del producto de turismo étnico.

6.4 – Habilidades Requeridas

Dado que los dos, Director y Agente de Viajes, comparten ciertas tareas y ambos comparten objetivos hay una serie de habilidades que ambos deben tener:

- ✓ Impacto e influencia (credibilidad, lenguaje)
- ✓ Empatía, desarrollo del otro
- ✓ Comprensión interpersonal
- ✓ Capacidad de persuasión
- ✓ Autoconfianza y seguridad
- ✓ Autocontrol y Responsabilidad
- ✓ Iniciativa
- ✓ Capacidad para la resolución de problemas
- ✓ Experiencia profesional
- ✓ Ofimática y dominio de GDS Amadeus

- ✓ Orientación hacia al cliente
- ✓ Cooperación y trabajo en equipo
- ✓ Educación y buenos modales

De manera particular se requieren las siguientes habilidades:

Director:

- ✓ Capacidad de liderazgo
- ✓ Gran capacidad comunicativa (*don de gentes*)
- ✓ Habilidades organizativas y de planificación
- ✓ Capacidad de diagnóstico y evaluación
- ✓ Capacidad de toma de decisiones
- ✓ Emprendedor
- ✓ Compromiso
- ✓ Asertividad (establecer límites, saber decir “no” cuando sea necesario)
- ✓ Ética personal y profesional permanente
- ✓ Previsión de futuro
- ✓ Habilidades Administrativas
- ✓ Formación universitaria: mínimo Diplomatura en Turismo (valorable formación complementaria: licenciatura, especializaciones, postgrados...)

Agente de Viajes:

- ✓ Conocimiento de geografía turística
- ✓ Pensamiento analítico y lógico
- ✓ Iniciativa y participación activa en el proceso de innovación
- ✓ Formación académica: cursos reconocidos oficialmente en instituciones públicas, mínimo Grado Superior, valorable Diplomatura en Turismo.

Si el personal en cuestión asume y responde adecuadamente con las competencias de cada lugar de trabajo de acuerdo a la planificación establecida estaremos en disposición de afirmar que la creación del producto de etnoturismo en Guatemala contará con una gestión de RRHH acorde a los requerimientos del proyecto y que sin duda permitirá lograr los objetivos.

7. ASPECTOS JURÍDICOS

El producto en cuestión es pues un viaje combinado ya que se trata de un paquete previamente planificado que combina transporte (vuelo Barcelona-Guatemala), alojamiento (en la comunidad Kaqchikel) y otros servicios (guía local, enseñanza del idioma, etc.) que se ofrecen por un precio y cuya cobertura de los servicios supera las veinticuatro horas (7 días de curación). Esta declaración de producto como paquete turístico o viaje combinado se atiene a la legislación vigente, en concreto a la “Directiva [90/314/CEE](#) del Consejo, de 13 de junio de 1990, relativa a los viajes combinados, las vacaciones combinadas y los circuitos combinados”. Según la misma, un paquete es la combinación pre-acordada de no menos de dos de los siguientes elementos cuando son vendidos u ofrecidos por un precio y cuando los servicios cubren un periodo de más de 24 horas o incluye una noche en alojamiento:

- **Transporte**
- **Alojamiento**
- Otros **servicios** no vinculados al transporte o la acomodación y que suponen una parte significativa del paquete.

En este sentido tenemos que un Seguro Sanitario no es obligatorio, por lo que **no se contemplará en el producto como servicio**. No obstante, dadas las características del viaje resulta evidente que dicho seguro es muy recomendable y así se lo haríamos saber a nuestros clientes ofreciéndoles la posibilidad de contratarlo mediante nuestra agencia, ya que forma parte de nuestra actividad.

Queda patente que nos dirigimos a un público objetivo residente en su mayoría en la provincia de Barcelona; nuestro producto se ofrece por tanto a residentes en un Estado Miembro de la Unión Europea y debe registrarse pues por la normativa vigente.

La contratación de este viaje combinado vendrá regida por un acuerdo entre dos partes (cliente y agencia de viajes) que procura derechos y obligaciones a ambas y que se hallará sujeto a unas condiciones generales regidas por el derecho español. Es decir, el contrato deberá hallarse dentro de la legalidad establecida por la **Ley 21/1995, de 6 de julio, reguladora de los viajes combinados**, la cual tiene por objeto la incorporación al Derecho español de la “Directiva [90/314/CEE](#) del Consejo, de 13 de junio de 1990, relativa a los viajes combinados, las vacaciones combinadas y los circuitos combinados” que se mencionaba al principio de este apartado. Esta última nace con el objeto de crear un marco general que disipe las disparidades existentes entre las

diferentes legislaciones de viaje combinado vigentes en los distintos Estados Miembros.

A continuación se presenta un resumen de la misma:

- ✓ *Se considera viaje combinado cuando se cumplan dos condiciones: la prestación debe sobrepasar las 24 horas y venderse con arreglo a un precio global.*
- ✓ Cualquier folleto que se ponga a disposición del consumidor deberá indicar de manera clara y precisa: el *precio*, el *destino*, el *itinerario* y los *medios de transporte* que vayan a utilizarse, el *tipo de alojamiento*, las *comidas servidas*, las *obligaciones en materia de pasaportes y visados*, las *formalidades sanitarias*, los *vencimientos del pago*, la *fecha límite de información al consumidor en caso de anulación*. (Esta información contenida en el folleto es vinculante para el organizador)
- ✓ Antes del inicio del viaje, el organizador ha de facilitar igualmente por escrito la información siguiente:
 - los horarios y los lugares de las escalas y los enlaces, así como la indicación del lugar que deberá ocupar el viajero;
 - el nombre, dirección y número de teléfono de la representación local del organizador o, a falta de éstos, un número de teléfono de urgencia;
 - algunos detalles suplementarios en caso de que viajen menores de edad;
 - información sobre la suscripción facultativa de un contrato de seguro y de asistencia.
- ✓ Las cláusulas mencionadas en la Directiva figurarán por escrito en el contrato; y el consumidor podrá ceder su reserva.
- ✓ Los precios que se mencionan en el contrato no podrán modificarse, salvo cuando el contrato lo prevea explícitamente. En tal caso, sólo podrán influir en el precio las variaciones de los costes de transporte, las tasas e impuestos y los tipos de cambio.
- ✓ En caso de que el organizador modifique el contrato en un elemento esencial, el consumidor podrá rescindir el contrato sin penalización o aceptar una cláusula adicional en el mismo.

- ✓ En caso de que el consumidor rescinda el contrato o de que el organizador cancele el viaje combinado, el consumidor tendrá derecho a otro viaje combinado o al reembolso de las cantidades pagadas y si procede, podrá pedir una indemnización por incumplimiento del contrato.
- ✓ El organizador es responsable del incumplimiento o de la mala ejecución del contrato, salvo en caso de que el incumplimiento sea imputable al consumidor o se deba a motivos de fuerza mayor.

Por otro lado hay que tener en cuenta los **impuestos** achacables a nuestro producto.

Para ello recurrimos a la **Ley 37/1992 de 28 de Diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido**, teniendo en cuenta las recientes modificaciones aplicadas mediante la **Ley de Presupuesto Generales del Estado 26/2009**, por la que se modificaron los tipos impositivos general (18%) y reducido (8%).

Nos interesa especialmente el Capítulo VI de la Ley 37/1992, que versa sobre el régimen especial de las agencias de viajes y establece que cuando una agencia de viajes organiza paquetes turísticos (producto propio) para ofertarlos al público, bien sea directamente o bien sea a través de otras agencias está actuando en nombre propio frente al viajero, el tratamiento que se debe dar a ésta operación a efectos del I.V.A. es el de una operación de régimen especial.

Cuando el viaje se desarrolla fuera del territorio de los países miembros de la Unión Europea estará exento de I.V.A., tanto para el viajero como para la Agencia (art. 141, dos). El régimen especial de las agencias de viajes se aplica por lo tanto:

"A las operaciones realizadas por las agencias de viajes cuando actúen en nombre propio respecto de los viajeros y utilicen en la realización del viaje bienes entregados o servicios prestados por otros empresarios o profesionales. A efectos de este régimen especial se consideraran viajes los servicios combinados de hospedaje o transporte y, en su caso, otros de carácter accesorio o complementario" (art. 141, uno).

En este régimen especial se aplica el I.V.A. sobre la base imponible calculada de una de las dos formas siguientes (Art. 146): 1) Operación por Operación o 2) de Forma Global para cada periodo impositivo. En nuestro caso utilizaremos la primera:

1) Operación por Operación

La **base imponible** será el margen bruto de la agencia de viajes (Art. 145, uno). “Se considera **margen bruto** de la agencia la diferencia entre la cantidad total cargada al cliente, excluido el I.V.A. que grava la operación, y el importe efectivo, impuestos incluidos, de las entregas de bienes o prestaciones de servicios que efectuadas por otros empresarios o profesionales, sean adquiridos por la agencia para su utilización en la realización del viaje y redunden directamente en beneficio del viajero. [...] La base imponible calculada según este método no podrá resultar en ningún caso negativa.”

$$* \text{Margen bruto} = (\text{PVP} - \text{IVA}) - \text{Precio neto}$$

Es decir, en función la legislación vigente debemos considerar un IVA del 18% sobre la comisión (margen bruto) que establezcamos para nuestro producto.

Todos estos aspectos legales deben ser tenidos muy en cuenta a la hora de diseñar un nuevo producto ya que, como es lógico, debe adaptarse a la normativa vigente.

8. PLAN FINANCIERO

Para el Plan Financiero resulta indispensable determinar todos los costes e ingresos relacionados con el producto y para ello comenzamos realizando el balance inicial.

8.1 Balance Inicial

Consideraciones:

- ✓ Lo primero que debemos tener en cuenta es la inversión necesaria. Hay que disponer de una determinada cantidad de **fondos propios** para iniciar este proyecto. Como mínimo deberíamos disponer del 40% de los costes. En nuestro caso es muy importante subrayar el hecho de que el producto pretendido, es un producto complementario, uno más de los ofertados por la hipotética agencia de viajes tradicional. Este nuevo producto no supone la actividad principal de la agencia (a priori, ya que si tiene éxito podría considerarse la especialización), y por ello no requiere muchos más costes de los que ya tendría la agencia en cuestión. El Plan Financiero que aquí se recoge se centra concretamente en la creación y venta del producto creado.
- ✓ No obstante, en el caso de no disponer de parte de la inversión necesaria, puede conseguirse de diversas formas: mediante créditos, préstamos, subvenciones a fondo perdido...
- ✓ Atendiendo a un proyecto de 1 año para la implantación y venta del producto y suponiendo que la agencia de viajes se encuentra en un local alquilado, y que lleva tiempo en funcionamiento, se computarán ciertos gastos siguiendo la hipótesis asumida en el *Presupuesto de Marketing* de manera que como el producto de turismo étnico supone el 10 % de nuestra cartera de productos le imputaremos dicho porcentaje a los costes relacionados con él (10% de suministros, etc.).
- ✓ Respecto a la **inversión inicial** decir que en nuestro caso, como agencia de viajes ya establecida, ésta inversión es mínima. Podemos considerar el coste de las aplicaciones informáticas (Software MS Project) que tiene un coste de 340 Euros, y quizás también la adaptación de la web que es llevada a cabo por un informático externo y que tiene un coste de 240 Euros. No obstante, la adaptación de la web y

las acciones promocionales online están contempladas en el Plan de Marketing, que así mismo también contempla los costes en salarios, impresiones de documentos, etc...

- ✓ Las cifras contempladas de los gastos de suministros, servicios bancarios, etc. Es decir, aquellas no relacionadas íntimamente con el producto creado las cuales son importes reales, están asignadas arbitrariamente en función del sentido común.
- ✓ Recordar que estos importes están diezmados respecto a los totales que se considerarían si el plan financiero fuera para la empresa, para la agencia de viajes, ya que ésta es la parte imputable al producto diseñado:

- Alquiler local = 750 Euros / mes
 $750 \times 12 \text{ meses} \times 0,10 = \underline{900 \text{ Euros / año}}$
- Aplicaciones Informáticas = 580 Euros (MS Project y adaptación web)
- Suministros (electricidad, Internet, teléfono, etc.) = 150 Euros/mes
 $150 \times 12 \text{ meses} \times 0,10 = \underline{180 \text{ Euros / año}}$
- Material de oficina (para la venta del producto: bonos, papel, impresiones, etc.) = 50 Euros/mes
 $50 \times 12 \text{ meses} \times 0,10 = \underline{60 \text{ Euros / año}}$
- Servicios bancarios = 100 euros/mes
 $100 \times 12 \text{ meses} \times 0,10 = \underline{120 \text{ Euros / año}}$

- ✓ Respecto a los salarios, éstos se mencionaron a la hora de calcular el Presupuesto de Marketing de la siguiente manera;

Salario del Agente de Viajes = 5 Euros / hora

- Tiempo = 40 horas semanales
- Duración = 40 horas x 52 semanas / año = 2080 horas anuales
 $= 5 \text{ Euros / hora} \times 40 \times 52 = \underline{10400 \text{ Euros / año}}$

Salario del Director = 7 Euros / hora

- Tiempo = 40 horas semanales
- Duración = 40 horas x 52 semanas / año = 2080 horas anuales
= 7 Euros / hora x 40 x 52 = **14560 Euros / año**

- ✓ A estos salarios se suma la cotización a la Seguridad Social, que según el Ministerio de Trabajo e Inmigración actualmente es del 23,60 % a pagar por la empresa.

Tabla 11. Costes Fijos (Año 1)

CONCEPTO (10 % del Total imputable al producto)	VALOR (Euros)
Alquiler	900,00
Material de Oficina	60,00
Aplicaciones Informáticas	580,00
Suministros	180,00
Servicios Bancarios	120,00
Salarios	2496,00
Seguridad Social	589,05
TOTAL	4925,05

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12. Plan de Financiamiento

CONCEPTO	VALOR (Euros)
Aportaciones de Capital	2000,00
Préstamos a medio plazo	2925,05
TOTAL	4925,05

Fuente: Elaboración Propia

- ✓ El capital social se estima al principio de este apartado como el 40% aproximadamente de la inversión.
- ✓ La resta se financia a medio plazo

Tabla 13. Balance de Situación Inicial

ACTIVO	Importe	PASIVO	Importe
Alquiler	900,00	Capital Social	2000,00
Aplicaciones Informáticas	580,00		
Suministros	180,00	Préstamos medio plazo	2925,05
Material de Oficina	60,00		
Salarios y S.S.	3085,05		
Bancos, c / c	120,00		
TOTAL ACTIVO	4925,05	TOTAL PASIVO	4925,05

Fuente: Elaboración Propia

8.2 Cuenta de Resultados Anual

Consideraciones:

- ✓ Para describir la Cuenta de Pérdidas y Ganancias del producto de turismo étnico necesitamos conocer todos los gastos e ingresos relativos al mismo. En primer lugar comenzaremos determinando los ingresos para el primer año de vida de nuestro producto. En el apartado de *Previsión de Ventas* se estimaba una cifra de ventas de 60 paquetes anuales. Hay que tener en cuenta que 16 de estos paquetes serán vendidos a través del canal de distribución que son las ONG's Y Asociaciones solidarias, y que éstas recibirán un 10% de comisión; o lo que es lo mismo, nosotros solo percibiremos el 15% de comisión de dichos paquetes. En este sentido y atendiendo al precio establecido, los ingresos anuales derivados del producto de turismo étnico son:

Tabla 14. Ingresos Anuales

CONCEPTO	Número (Uds.)	Precio (Euros/Ud.)	Ingresos (Euros)
Venta de paquetes	44	1600,00	70400,00
Venta de paquetes entidades solidarias	16	1600,00	25600,00
TOTAL	60		96000,00

Fuente: Elaboración Propia

- ✓ Por lo que respecta a los proveedores, el importe atribuible es el coste de los paquetes para la agencia, es decir, el número de paquetes vendidos por el precio neto de éstos:

- Cifra de ventas = 60 paquetes anuales
- Precio Neto del paquete = 1235,46 Euros / ud.
- Coste Proveedores** = $60 \times 1235,46 = \underline{\underline{74127,6 \text{ Euros / año}}}$

- ✓ La comisión establecida es del 25 % sobre el neto del paquete para las ventas en nuestra agencia y del 15% para las realizadas a través del canal de distribución de las ONG's y Asociaciones.

- **Comisión V. Agencia** = $1235,46 \text{ Euros / pax.} \times 0,25 = 308,86 \text{ Euros / pax.}$
- **Comisión V. Ent. Solidarias** = $1235,46 \text{ Euros / pax.} \times 0,15 = 185,32 \text{ uros / pax.}$
- **Comisión Para las Ent. Solidarias** =
= $1235,46 \text{ Euros / pax.} \times 0,10 = 123,54 \text{ Euros / pax.}$

- ✓ Hay considerar el Impuesto de Sociedades (30%), el cual consta de ciertas excepciones en algunas CCAA del estado español pero que no nos atañe en este caso.

- ✓ Por otra parte tenemos el IVA, tanto repercutido como soportado. **El IVA repercutido** (18%) atribuible al paquete de etnoturismo se determinó en el apartado sobre el *Precio* de este informe. Recordemos que era solamente imputable a la comisión y supone un importe de 55,60 Euros por cada plaza vendida.

- Cifra de ventas = 60 paquetes anuales
- Importe del IVA sobre la comisión = 55,60 Euros / ud.
- IVA repercutido** = $60 \times 55,60 = \underline{\underline{3336 \text{ Euros / año}}}$

- ✓ **El IVA soportado** es aquel que pagamos cuando se contratan servicios o productos. En nuestro caso este impuesto procede de los suministros, del local, del material de oficina y de las aplicaciones informáticas. Dado que los suministros tienen diferentes tipos impositivos (la electricidad ordinario (18%), el agua reducido (8%), etc.) se opta por considerar el 18% de IVA soportado genéricamente, así como para el material de oficina, las aplicaciones informáticas y los servicios bancarios. Para el local, sin embargo, se aplica la tasa impositiva reducida (8%).

– **IVA soportado ordinario:**

Material de Oficina = 60 Euros / año x 0,18 = 10,80 Euros / año

Aplicaciones Informáticas = 580 Euros x 0,18 = 104,40 Euros

Suministros = 180 Euros / año x 0,18 = 32,40 Euros / año

Servicios Bancarios = 120 Euros / año x 0,18 = 21,60 Euros / año

– **IVA soportado reducido:**

Alquiler local = 900 Euros / año x 0,08 = 72 Euros / año

Total IVA soportado = 241,20 Euros / año

Tabla 15. Cuenta de Resultados

CONCEPTO	Importe Año 1 (Euros)	Importe Año 2 (Euros)	Importe Año 3 (Euros)
INGRESOS			
Venta de paquetes agencia	70400,00	77440,00	84480,00
Venta de paquetes entidades solidarias	25600,00	28160,00	30720,00
Ingresos de Explotación	96000,00	105600,00	115200,00
GASTOS			
Consumos de Explotación (Proveedores)	74127,60	81540,36	88953,12
Margen de Contribución	21872,40	24059,64	26246,88
Alquiler	900,00	900,00	900,00
Aplicaciones informáticas	580,00	0,00	0,00
Suministros	180,00	180,00	180,00
Material de Oficina	60,00	60,00	60,00
Servicios Bancarios	120,00	120,00	120,00
Salarios y S.S	3085,05	3239,30	3401,27
Comisión Entidades Solidarias	1976,64	2223,72	2470,80
<i>Resultado de Explotación antes del Impuesto de Sociedades</i>	14970,71	17336,62	19114,81
Impuesto de Sociedades	4491,21	5200,99	5734,44
Beneficio Neto	10479,50	12135,63	13380,37
IVA a pagar			
IVA repercutido	3336,00	3669,6	4003,20
- IVA soportado	241,20	136,80	136,80
Total a pagar	3094,80	3532,80	3866,40
Beneficio Final	7384,70	8602,83	9513,97

Fuente: Elaboración Propia

Consideraciones:

- ✓ Se estima un aumento de las ventas del 10 % para el segundo año (6 paquetes más, 4 en agencia y 2 por distribuidores) y del 20 % para el tercer año respecto al año 1 (12 paquetes más vendidos, 8 en agencia y 4 por distribuidores).
- ✓ Se estima un aumento del 5 % anual en los salarios.
- ✓ Para esta previsión no se considera un aumento de otros costes tales como suministros, alquiler y demás.
- ✓ Como consecuencia el IVA soportado también se mantiene igual durante los tres primeros años.
- ✓ Las aplicaciones informáticas necesarias para desarrollar el producto tal y como en este documento se contempla solo tendrían un coste inicial que se paga el primer año.

8.2.1 Previsión de Pérdidas y Ganancias

A continuación se contempla la distribución mensual de la previsión de pérdidas y ganancias a lo largo del primer año. Resulta vital hacer esta previsión pues como ya se ha comentando anteriormente la implantación en el mercado de nuestro producto no será inmediata, es comprensible que durante el primer mes posiblemente no haya ninguna venta, además el producto turístico en general acostumbra sufrir una estacionalidad bastante marcada por los periodos vacacionales de los usuarios. Por otra parte tenemos la influencia de las entidades solidarias distribuidoras, las cuales se estima que tardarán un poco más en comenzar a aportar clientes. No obstante, estos primeros clientes

o parte de ellos se cree que serán personal de las propias entidades ya que dada su labor tendrán interés por nuestro producto de turismo étnico que además, como se constató en el apartado de *Precio*, parte del dinero recae en las familias de acogida por lo que consumiendo nuestro producto se ayuda a prosperar a las comunidades Mayas guatemaltecas. Y como el producto seguramente les satisfecerá, el efecto *boca-oreja* entre estos clientes será rápido, dado que los empleados de este tipo de entidades acostumbran a tener contacto con gran cantidad de personas de varios ámbitos. Atendiendo a todas estas argumentaciones se prevé la siguiente distribución de las ventas a lo largo de los tres primeros años:

Tabla 16. Distribución de la Ventas Año 1

MES / CONCEPTO	Núm. Ventas Agencia	Núm. Ventas Distribuidores	Precio Producto	Ingresos
	<i>(Uds.)</i>	<i>(Uds.)</i>	<i>(Euros / mes)</i>	<i>(Euros / mes)</i>
1. Enero	0	0	1600	0
2. Febrero	2	0	1600	3200
3. Marzo	4	0	1600	6400
4. Abril	4	2	1600	9600
5. Mayo	8	4	1600	19200
6. Junio	8	4	1600	19200
7. Julio	8	2	1600	16000
8. Agosto	3	2	1600	8000
9. Septiembre	3	0	1600	4800
10. Octubre	2	2	1600	6400
11. Noviembre	2	0	1600	3200
12. Diciembre		0	1600	0
Total	44	16		96000

Fuente: Elaboración Propia

Como se aprecia en la tabla anterior durante el primer mes no hay ninguna venta ya que este comporta la implantación del producto. A partir del segundo mes comienzan las ventas, gracias a las acciones promocionales que dan a conocer el producto a la demanda, y crecen de manera progresiva hasta el quinto mes en que comienza una segunda etapa donde el producto comenzaría a disponer de un público seguidor constituido en primer orden por los clientes que ya han consumido el producto y que contribuyen a su fomento mediante las redes sociales online, bancos de fotos y blogs.

Tabla 17. Distribución de la Ventas Año 2

MES / CONCEPTO	Núm. Ventas Agencia	Núm. Ventas Distribuidores	Precio Producto	Ingresos
	<i>(Uds.)</i>	<i>(Uds.)</i>	<i>(Euros / mes)</i>	<i>(Euros / mes)</i>
1. Enero	0	0	1600	0
2. Febrero	2	0	1600	3200
3. Marzo	4	0	1600	6400
4. Abril	4	2	1600	9600
5. Mayo	10	5	1600	24000
6. Junio	10	5	1600	24000
7. Julio	8	2	1600	16000
8. Agosto	3	2	1600	8000
9. Septiembre	3	0	1600	4800
10. Octubre	2	2	1600	6400
11. Noviembre	2	0	1600	3200
12. Diciembre		0	1600	0
Total	48	18		105600

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 18. Distribución de la Ventas Año 3

MES / CONCEPTO	Núm. Ventas Agencia	Núm. Ventas Distribuidores	Precio Producto	Ingresos
	<i>(Uds.)</i>	<i>(Uds.)</i>	<i>(Euros / mes)</i>	<i>(Euros / mes)</i>
1. Enero	0	0	1600	0
2. Febrero	2	0	1600	3200
3. Marzo	4	0	1600	6400
4. Abril	4	2	1600	9600
5. Mayo	12	6	1600	28800
6. Junio	12	6	1600	28800
7. Julio	8	2	1600	16000
8. Agosto	3	2	1600	8000
9. Septiembre	3	0	1600	4800
10. Octubre	2	2	1600	6400
11. Noviembre	2	0	1600	3200
12. Diciembre		0	1600	0
Total	52	20		115200

Fuente: Elaboración Propia

En estas dos últimas tablas podemos apreciar el aumento de las ventas en un 10 % (6 paquetes más cada año respecto al anterior ejercicio) las cuales se realizan en los meses de más ventas previstos, Mayo y Junio.

La mayoría de los paquetes se venderán pues en los meses 5, 6 y 7 ya que los usuarios realizan sus viajes de ocio principalmente en la época estival. Para tener una idea más fiable recurrimos de nuevo al informe de Familitur 2009 que contempla la distribución de los viajes de ocio en función de los diferentes periodos festivos o vacacionales de los españoles. Según el mismo el peso de los viajes respecto al total anual es el siguiente:

- ✓ Vacaciones de Verano: 18,5 %
- ✓ Vacaciones de Navidad: 1,3 %
- ✓ Semana Santa 4,4 %
- ✓ Puentes 5,4 %
- ✓ Otros 5,7 %

Podemos observar que la mayoría, casi la quinta parte del total anual de viajes son viajes de ocio que se realizan en las vacaciones de verano (meses de Julio y Agosto). Este hecho es muy importante a la hora de describir el *Cash Flow* de este primer año. De la misma manera constatamos que en líneas generales estos viajes se concentran entre los meses de Abril y Octubre, quedando la estación invernal como la época en que menos viajes se realizan.

Por último decir que principalmente los números de ventas de paquetes son pares ya que normalmente se viaja en pareja o con un amigo, por lo que cuando se dice que un mes se han vendido 4 paquetes, se entiende que han sido dos parejas, o incluso se podría computar una familia, sobre todo en los meses de verano.

Tabla 19. Previsión de Pérdidas y Ganancias Año 1

Concepto / Mes	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Totales
Ventas (Euros)													
Ventas Facturadas	0,00	3.200,00	6.400,00	9.600,00	19.200,00	19.200,00	16.000,00	4.800,00	8.000,00	6.400,00	3.200,00	0,00	96.000,00
Coste de los Bienes Vendidos - Proveedores	0,00	2.470,92	4.941,84	7.412,76	14.825,52	14.825,52	12.354,60	3.706,38	6.177,30	4.941,84	2.470,92	0,00	74.127,60
Beneficio Bruto	0,00	729,08	1.458,16	2.187,24	4.374,48	4.374,48	3.645,40	1.093,62	1.822,70	1.458,16	729,08	0,00	21.872,40
Gastos (Euros)													
Alquiler	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	900,00
Aplicaciones Informáticas	48,33	48,33	48,33	48,33	48,33	48,33	48,33	48,33	48,33	48,33	48,33	48,33	579,96
Suministros	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	180,00
Material de Oficina	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	60,00
Servicios Bancarios	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	120,00
Salarios y Seguridad Social	257,09	257,09	257,09	257,09	257,09	257,09	257,09	257,09	257,09	257,09	257,09	257,09	3.085,08
Comisión de Distribuidores	0,00	0,00	0,00	247,09	494,18	494,18	247,09	247,09	0,00	247,09	0,00	0,00	1.976,72
Impuesto de Sociedades	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.491,18	4.491,18
IVA	773,70	0,00	0,00	773,70	0,00	0,00	773,70	0,00	0,00	773,70	0,00	0,00	3.094,80

Total	1.184,12	410,42	410,42	1.431,21	904,60	904,60	1.431,21	657,51	410,42	1.431,21	410,42	4.901,60	14.487,74
-------	----------	--------	--------	----------	--------	--------	----------	--------	--------	----------	--------	----------	-----------

Resultado													
Beneficio Neto	-1.184,12	318,66	1.047,74	756,03	3.469,88	3.469,88	2.214,19	436,11	1.412,28	26,95	318,66	-4.901,60	7.384,66
Margen de Beneficio Bruto		23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%		23%
Margen de Beneficio Neto		10%	16%	8%	18%	18%	14%	9%	18%	0%	10%		8%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 20. Previsión de Cash Flow Año 1

Concepto / Mes	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Totales
Saldo Inicial	4.000,00	344,96	3.134,54	9.124,12	14.821,99	15.375,55	23.058,19	35.885,14	42.073,03	34.837,09	23.380,36	19.992,64	
Entrada de Dinero													
Ventas	0,00	3.200,00	6.400,00	9.600,00	6.400,00	16.000,00	19.200,00	19.200,00	8.000,00	4.800,00	3.200,00	0,00	96.000,00
Total	0,00	3.200,00	6.400,00	9.600,00	6.400,00	16.000,00	19.200,00	19.200,00	8.000,00	4.800,00	3.200,00	0,00	96.000,00
Salida de Dinero													
Costes Fijos	1.184,12	410,42	410,42	1.184,12	410,42	410,42	1.184,12	410,42	410,42	1.184,12	410,42	4.901,60	12.511,02
Suministros	410,42	410,42	410,42	410,42	410,42	410,42	410,42	410,42	410,42	410,42	410,42	410,42	
Impuesto de Sociedades	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.491,18	
IVA	773,70	0,00	0,00	773,70	0,00	0,00	773,70	0,00	0,00	773,70	0,00	0,00	
Costes Variables	2.470,92	0,00	0,00	2.718,01	5.436,02	7.906,94	5.188,93	12.601,69	14.825,52	15.072,61	6.177,30	3.706,38	76.104,32
Proveedores	2.470,92	0,00	0,00	2.470,92	4.941,84	7.412,76	4.941,84	12.354,60	14.825,52	14.825,52	6.177,30	3.706,38	
Comisiones Distribuidores	0,00	0,00	0,00	247,09	494,18	494,18	247,09	247,09	0,00	247,09	0,00	0,00	
Total	3.655,04	410,42	410,42	3.902,13	5.846,44	8.317,36	6.373,05	13.012,11	15.235,94	16.256,73	6.587,72	8.607,98	88.615,34

Resultado												
Cambio durante el mes	-3.655,04	2.789,58	5.989,58	5.697,87	553,56	7.682,64	12.826,95	6.187,89	7.235,94	-11.456,73	-3.387,72	-8.607,98
Saldo Final de Caja	344,96	3.134,54	9.124,12	14.821,99	15.375,55	23.058,19	35.885,14	42.073,03	34.837,09	23.380,36	19.992,64	11.384,66

Fuente: Elaboración Propia

Aclaraciones:

- ✓ Suministros = alquiler + aplicaciones informáticas + Material de Oficina + Servicios Bancarios + suministros (electricidad, Internet, etc...)
- ✓ Los costes variables (pagos a proveedores que dependen de las ventas) se realizan a 60 días.
- ✓ Hay que tener en cuenta también que existen meses en los que se realizan ventas pero que no serán consumidas y cobradas hasta más tarde; esto es así debido a que los usuarios tienen vacaciones en Julio y Agosto principalmente pero compran sus viajes con antelación. Es el caso de los siguientes meses:

Tabla 21. Distribución de Ventas y Cobros Año 1

MES / CONCEPTO	Núm. Ventas Agencia	Núm. Ventas Distribuidores	Total Ventas	Consumidos y cobrados este mes
	(Uds.)	(Uds.)	(Uds.)	(Uds.)
5. Mayo	8	4	12	4
6. Junio	8	4	12	10
7. Julio	8	2	10	12
8. Agosto	3	2	5	12
9. Septiembre	3	0	3	5
10. Octubre	2	2	4	3

Fuente: Elaboración Propia

- ✓ Seguidamente decir que, como el *Cash Flow* debe ser siempre positivo se ha tenido que aumentar el saldo inicial de 2000 a 4000 Euros. Esto es debido primero a que en el mes 1 no se realiza ninguna venta, y segundo a que como los proveedores se pagan a 60 días los últimos paquetes vendidos, en el mes 10, deben cargarse dos meses más tarde y por lo tanto recaen en el mes 1, en el cual no ha habido ventas. Si no fuese por este hecho el saldo inicial sería suficiente para afrontar el primer mes y acabar con saldo positivo. No obstante, como se trata de cantidades no muy grandes se asume que se puede hacer frente a este incremento del saldo inicial sin necesidad de recurrir a un préstamo.
- ✓ Finalmente decir que la previsión realizada para el producto resulta bastante crítica y en ningún momento se abusa en optimismo. Esta previsión nos aporta un **Beneficio Neto Final de 7384,66 Euros al final del primer ejercicio** (615,39 Euros de media mensual).

Tabla 22. Previsión de Pérdidas y Ganancias Año 2

Concepto / Mes	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Totales
Ventas (Euros)													
Ventas Facturadas	0,00	3.200,00	6.400,00	9.600,00	24.000,00	24.000,00	16.000,00	4.800,00	8.000,00	6.400,00	3.200,00	0,00	105.600,00
Coste de los Bienes Vendidos - Proveedores	0,00	2.470,92	4.941,84	7.412,76	18.531,90	18.531,90	12.354,60	3.706,38	6.177,30	4.941,84	2.470,92	0,00	81.540,36
Beneficio Bruto	0,00	729,08	1.458,16	2.187,24	5.468,10	5.468,10	3.645,40	1.093,62	1.822,70	1.458,16	729,08	0,00	24.059,64
Gastos (Euros)													
Alquiler	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	900,00
Aplicaciones Informáticas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Suministros	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	180,00
Material de Oficina	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	60,00
Servicios Bancarios	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	120,00
Salarios y Seguridad Social	269,54	269,54	269,54	269,54	269,54	269,54	269,54	269,54	269,54	269,54	269,54	269,54	3.239,30
Comisión de Distribuidores	0,00	0,00	0,00	247,09	617,72	617,72	247,09	247,09	0,00	247,09	0,00	0,00	2.223,80
Impuesto de Sociedades	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.200,99	5.200,99
IVA	883,20	0,00	0,00	883,20	0,00	0,00	883,20	0,00	0,00	883,20	0,00	0,00	3.532,80

Total	1.258,14	374,94	374,94	1.505,23	992,66	992,66	1.505,23	622,03	374,94	1.505,23	374,94	5.575,93	15.456,87
-------	----------	--------	--------	----------	--------	--------	----------	--------	--------	----------	--------	----------	------------------

Resultado													
Beneficio Neto	-1.258,14	354,14	1.083,22	682,01	4.475,44	4.475,44	2.140,17	471,59	1.447,76	\$47,07	354,14	-5.575,93	8.602,79
Margen de Beneficio Bruto		23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%		23%
Margen de Beneficio Neto		11%	17%	7%	19%	19%	13%	10%	18%	-1%	11%		8%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23. Previsión de Cash Flow Año 2

Concepto / Mes	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Totales
Saldo Inicial	4.000,00	271,34	3.096,80	9.122,26	14.746,51	15.212,43	22.807,43	40.360,76	51.384,53	40.478,09	25.241,36	21.889,52	
Entrada de Dinero													
Ventas	0,00	3.200,00	6.400,00	9.600,00	6.400,00	16.000,00	24.000,00	24.000,00	8.000,00	4.800,00	3.200,00	0,00	105.600,00
Total	0,00	3.200,00	6.400,00	9.600,00	6.400,00	16.000,00	24.000,00	24.000,00	8.000,00	4.800,00	3.200,00	0,00	105.600,00
Salida de Dinero													
Costes Fijos	1.257,74	374,54	374,54	1.257,74	374,54	374,54	1.257,74	374,54	374,54	1.257,74	374,54	5.575,53	13.228,27
Suministros	374,54	374,54	374,54	374,54	374,54	374,54	374,54	374,54	374,54	374,54	374,54	374,54	
Impuesto de Sociedades	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.200,99	
IVA	883,20	0,00	0,00	883,20	0,00	0,00	883,20	0,00	0,00	883,20	0,00	0,00	
Costes Variables	2.470,92	0,00	0,00	2.718,01	5.559,54	8.030,46	5.188,93	12.601,69	18.531,90	18.778,99	6.177,30	3.706,38	83.764,12
Proveedores	2.470,92			2.470,92	4.941,84	7.412,76	4.941,84	12.354,60	18.531,90	18.531,90	6.177,30	3.706,38	
Comisiones Distribuidores	0,00	0,00	0,00	247,09	617,70	617,70	247,09	247,09	0,00	247,09	0,00	0,00	
Total	3.728,66	374,54	374,54	3.975,75	5.934,08	8.405,00	6.446,67	12.976,23	18.906,44	20.036,73	6.551,84	9.281,91	96.992,39

Resultado												
Cambio durante el mes	-3.728,66	2.825,46	6.025,46	5.624,25	465,92	7.595,00	17.553,33	11.023,77	-10.906,44	-15.236,73	-3.351,84	-9.281,91
Saldo Final de Caja	271,34	3.096,80	9.122,26	14.746,51	15.212,43	22.807,43	40.360,76	51.384,53	40.478,09	25.241,36	21.889,52	12.607,61

Fuente: Elaboración Propia

Aclaraciones:

- ✓ Suministros = alquiler + Material de Oficina + Servicios Bancarios + Salarios (aumento del 5%) + suministros (electricidad, Internet, etc...). Se asume que estos costes se mantienen fijos durante el segundo y tercer año, salvo los salarios.
- ✓ Al igual que en el primer año existen meses en los que se realizan ventas pero que no serán consumidas y cobradas hasta más tarde:

Tabla 24. Distribución de Ventas y Cobros Año 2

MES / CONCEPTO	Núm. Ventas Agencia	Núm. Ventas Distribuidores	Total Ventas	Consumidos y cobrados este mes
	(Uds.)	(Uds.)	(Uds.)	(Uds.)
5. Mayo	10	5	15	4
6. Junio	10	5	15	10
7. Julio	8	2	10	15
8. Agosto	3	2	5	15
9. Septiembre	3	0	3	5
10. Octubre	2	2	4	3

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 25. Previsión de Pérdidas y Ganancias Año 3

Concepto / Mes	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Totales
Ventas (Euros)													
Ventas Facturadas	0,00	3.200,00	6.400,00	9.600,00	28.800,00	28.800,00	16.000,00	4.800,00	8.000,00	6.400,00	3.200,00	0,00	115.200,00
Coste de los Bienes Vendidos - Proveedores	0,00	2.470,92	4.941,84	7.412,76	22.238,28	22.238,28	12.354,60	3.706,38	6.177,30	4.941,84	2.470,92	0,00	88.953,12
Beneficio Bruto	0,00	729,08	1.458,16	2.187,24	6.561,72	6.561,72	3.645,40	1.093,62	1.822,70	1.458,16	729,08	0,00	26.246,88
Gastos (Euros)													
Alquiler	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	900,00
Aplicaciones Informáticas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Suministros	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	180,00
Material de Oficina	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	60,00
Servicios Bancarios	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	120,00
Salarios y Seguridad Social	283,44	283,44	283,44	283,44	283,44	283,44	283,44	283,44	283,44	283,44	283,44	283,44	3.401,28
Comisión de Distribuidores	0,00	0,00	0,00	247,09	741,24	741,24	247,09	247,09	0,00	247,09	0,00	0,00	2470,84
Impuesto de Sociedades	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.734,44	5.200,99
IVA	966,60	0,00	0,00	966,60	0,00	0,00	966,60	0,00	0,00	966,60	0,00	0,00	3.866,40

Total	1.355,04	388,44	388,44	1.602,13	1.129,68	1.129,68	1.602,13	635,53	388,44	1.602,13	388,44	6.122,88	16.732,96
-------	----------	--------	--------	----------	----------	----------	----------	--------	--------	----------	--------	----------	------------------

Resultado													
Beneficio Neto	-1.355,04	340,64	1.069,72	585,11	5.432,04	5.432,04	2.043,27	458,09	1.434,26	-143,97	340,64	-6.122,88	\$9.513,92
Margen de Beneficio Bruto		23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%		23%
Margen de Beneficio Neto		11%	17%	6%	19%	19%	13%	10%	18%	-2%	11%		8%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 26. Previsión de Cash Flow Año 3

Concepto / Mes	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Totales
Saldo Inicial	4.000,00	174,04	2.985,60	8.997,16	14.524,11	14.976,13	22.433,69	44.195,57	60.005,44	45.378,72	26.338,31	22.972,57	
Entrada de Dinero													
Ventas	0,00	3.200,00	6.400,00	9.600,00	6.400,00	16.000,00	28.800,00	28.800,00	8.000,00	4.800,00	3.200,00	0,00	115.200,00
Total	0,00	3.200,00	6.400,00	9.600,00	6.400,00	16.000,00	28.800,00	28.800,00	8.000,00	4.800,00	3.200,00	0,00	115.200,00
Salida de Dinero													
Costes Fijos	1.355,04	388,44	388,44	1.355,04	388,44	388,44	1.355,04	388,44	388,44	1.355,04	388,44	6.122,88	14.262,12
Suministros	388,44	388,44	388,44	388,44	388,44	388,44	388,44	388,44	388,44	388,44	388,44	388,44	
Impuesto de Sociedades	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.734,44	
IVA	966,60	0,00	0,00	966,60	0,00	0,00	966,60	0,00	0,00	966,60	0,00	0,00	
Costes Variables	2.470,92	0,00	0,00	2.718,01	5.559,54	8.154,00	5.683,08	12.601,69	22.238,28	22.485,37	6.177,30	3.706,38	91.794,57
Proveedores	2.470,92	0,00	0,00	2.470,92	4.941,84	7.412,76	4.941,84	12.354,60	22.238,28	22.238,28	6.177,30	3.706,38	
Comisiones Distribuidores	0,00	0,00	0,00	247,09	617,70	741,24	741,24	247,09	0,00	247,09	0,00	0,00	
Total	3.825,96	388,44	388,44	4.073,05	5.947,98	8.542,44	7.038,12	12.990,13	22.626,72	23.840,41	6.565,74	9.829,26	106.056,69

Resultado												
Cambio durante el mes	-3.825,96	2.811,56	6.011,56	5.526,95	452,02	7.457,56	21.761,88	15.809,87	-14.626,72	-19.040,41	-3.365,74	-9.829,26
Saldo Final de Caja	174,04	2.985,60	8.997,16	14.524,11	14.976,13	22.433,69	44.195,57	60.005,44	45.378,72	26.338,31	22.972,57	13.143,31

Fuente: Elaboración Propia

Aclaraciones:

- ✓ Suministros = alquiler + Material de Oficina + Servicios Bancarios + Salarios (aumento del 5% respecto al ejercicio anterior) + suministros (electricidad, Internet, etc...).
- ✓ Como en los dos primeros años existen meses en los que se realizan ventas pero que no serán consumidas y cobradas hasta más tarde. En este tercer año tenemos:

Tabla 27. Distribución de Ventas y Cobros Año 3

<i>MES / CONCEPTO</i>	Núm. Ventas Agencia	Núm. Ventas Distribuidores	Total Ventas	Consumidos y cobrados este mes
	<i>(Uds.)</i>	<i>(Uds.)</i>	<i>(Uds.)</i>	<i>(Uds.)</i>
5. Mayo	12	6	18	4
6. Junio	12	6	18	10
7. Julio	8	2	10	18
8. Agosto	3	2	5	18
9. Septiembre	3	0	3	5
10. Octubre	2	2	4	3

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 28. Balance de Situación Final Año 1

ACTIVO	Importe	PASIVO	Importe
Alquiler	900,00	Capital Social	4000,00
Aplicaciones Informáticas	580,00		
Suministros	180,00	Préstamos medio plazo	2925,05
Material de Oficina	60,00		
Salarios y S.S.	3085,05	Beneficio Ejercicio	7384,70
Bancos, c / c	120,00		
Clientes	84092,63	Proveedores	74127,6
Impuesto de Sociedades	4491,21	Distribuidores	1976,74
IVA soportado	241,20	IVA repercutido	33336,00
TOTAL ACTIVO	93750,09	TOTAL PASIVO	93750,09

Fuente: Elaboración Propia

9. CONCLUSIONES

El presente informe contempla el desarrollo del proceso de creación de un producto, concretamente un paquete turístico que centra su actividad en la práctica intensa de Turismo Étnico, mediante la convivencia con una familia Maya de la etnia Kaqchikel.

Se trata de un producto nuevo para el mercado demandante considerado, hecho que puede beneficiarnos si se logra una correcta implantación de dicho producto, ya que la agencia podría considerar la especialización, nos aportaría más beneficios, en términos relativos, que la resta de productos típicos de una agencia de viajes y contribuiría a aumentar la cuota de clientes tanto de este productos como de otros.

Hay que destacar que si bien a priori los beneficios del producto parecen sustantivos, la comisión que se logra es del 25% mientras que los productos sustitutivos que se han considerado aportan entre un 13 y 15%, es decir, el producto de etnoturismo consigue casi el doble de comisión normal. Por otra parte, no hay que olvidar que éste representa aproximadamente el 10% de la cartera de productos de la agencia de viajes y que no supone la actividad principal del negocio.

También hay que considerar los beneficios que aporta como un añadido perfecto para aliviar el resentimiento que sufre el sector de la intermediación en la actualidad, como ya se constató en el análisis de macroentorno.

Por otro lado, el precio que se fijó es bastante inferior que el de los productos sustitutivos; si equilibráramos los precios se conseguirían más beneficios aún pero la intención antes comentada es que nuestro producto sea competitivo. En primer lugar porque se trata de un producto nuevo para el mercado demandante considerado y porque así también nos adaptamos a la situación actual de recesión económica en que los turistas recortan sus presupuestos vacacionales.

Resultará vital a la hora de comercializar el producto el hacer ver a los clientes potenciales que esta economía del producto deriva de nuestra buena gestión como agencia de viajes. Hay que hacerles ver con la elaboración del producto propio nos saltamos un paso en la cadena de intermediación tradicional en la que los turoperadores o mayoristas crean los productos mediante receptivos, luego los venden a las agencias de viajes minoristas y éstas en última instancia a los clientes. Saltándonos a las mayoristas logramos un buen ahorro del que podríamos lucrarnos como agencia pero que preferimos que dicho ahorro repercuta en los clientes.

Para ello serán muy importantes las dotes comunicativas, retórica y capacidad de persuasión de quien vende el producto, ya sea el Agente o el Director.

Es decir, el diseño realizado atiende a dos propósitos. Para con la agencia aporta beneficios, diferenciación y requiere de una inversión mínima. Respecto a los clientes tenemos que éstos pueden disfrutar de un viaje único, auténtico y toda una experiencia con les enriquecerá en muchos sentidos.

Por otra parte hay que considerar que tanto si el producto tiene una buena acogida como si no, habría que seducir a la demanda lo antes posible y para ello se pensó y diseñó de forma genérica una serie de productos derivados. Para ceñirnos a la determinación de las posibilidades del producto original diseñado no se ha contemplado la venta de ninguno de éstos productos derivados. No obstante, seguro que entre los esfuerzos de la agencia y la aportación de las entidades distribuidoras se lograba vender cierto número de estos paquetes, los cuales recordemos también aportaban jugosas comisiones.

Finalmente decir que, en función de la hipótesis asumida de que partimos de una agencia de viajes ya instaurada y en funcionamiento, hemos visto que el diseño de este nuevo producto (y de los derivados) conlleva un coste adicional mínimo, insustancial y perfectamente asumible por cualquier agencia de viajes, por lo que la apuesta por el paquete de turismo étnico es una buena opción para que nuestra agencia aumente sus beneficios y cuota de clientes, a la par que ofrece un producto único y asequible para el usuario.

10. BIBLIOGRAFÍA

Chávez de la Peña, (2002). *¿Adónde llevan los excesos del etnoturismo?* Asociación Mexicana de Agencia de Viajes, México.

Cox i Aranibar, R. (2009). *El Turismo Indígena y Comunitario en Guatemala, Ecuador y Bolivia*. Bolivia: Revista Diálogos, núm 9.

Denman, et al. (2004). *Turismo y atenuación de la pobreza-Recomendaciones para la acción*. Impreso por la Organización Mundial del Turismo. Madrid.

Esteban, C. y Rubio, L. (2006). *Empresas de Intermediación Turística y Nuevas Tecnologías: Estudio de calidad del segmento minorista para viajes de ocio*. Madrid: Visión Net, págs. 10-88.

Fernández, C. y Blanco, A. (1996). *Producción y Venta de Servicios Turísticos en Agencias de Viajes*. Madrid: Síntesis, págs. 11-72.

González, M.A. (2002). *Fundamentos Teóricos y Gestión Práctica de las Agencias de Viajes*. 2ª ed. Madrid: Síntesis, págs. 15-57 y 255-301.

Santesmases, M. (2004). *Marketing: Conceptos y estrategias*. 5ª ed. Madrid: Pirámides.

Serra, A. (2002). *Marketing turístico*. Madrid: Pirámides

Truer, B. (2004). *Conceptualizing special interest tourism*. Queensland: Elsevier

Baretto, M. (2005). *Turismo étnico y tradiciones inventadas*. Publicado en el encuentro del turismo con el patrimonio cultural: concepciones teóricas y modelos de aplicación. Sevilla, Fundación el Monte/Federación de Asociaciones de Antropología del Estado Español/Asociación Andaluza de Antropología. 2005 [en línea].
<<http://barretto.floripaturbo.com.br/Tradiciones.pdf>>

Instituto de Estudios Turísticos (2009). Metodología Familitur: Encuesta de Movimientos Turísticos de los Españoles. Año 2009 [en línea].
<<http://www.iet.tourspain.es/>> [Consulta: Marzo 2011]

Instituto de Estudios Turísticos (2009). Metodología Egatur: Encuesta de Gasto Turísticos de los Españoles. Año 2009 [en línea]. <<http://www.iet.tourspain.es/>> [Consulta: Marzo 2011]

Institut d'Estadística de Catalunya (2009). *Indicadors de Població*. Año 2009 [en línea]. <<http://www.idescat.cat/>> [Consulta: Marzo 2011]

Amadeus España y Acav. *Estudio sobre las Preferencias y Hábitos de Consumo del usuario de las agencias de viajes españolas*. Año 2009 [en línea] <http://www.amadeus.com/es/documents/aco/spain/es/Nota%20de%20prensa_EstudioAmadeusACAV.pdf> [Consulta: Marzo 2011]

Instituto Guatemalteco de Turismo (2006). Estadísticas de Turismo Comunitario en Guatemala. Año 2009. [en línea]. <http://econegociosforestales.com/enf/files/Estadisticas_de_Turismo_Comunitario_en_Guatemala.pdf> [Consulta: Marzo 2011]